



**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS**

**CURSO: PSICOLOGIA**

# **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA**

**JULIANA DE BRITO SEIXAS NEVES**

**BRASÍLIA  
NOVEMBRO/2006**

**JULIANA DE BRITO SEIXAS NEVES**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA  
ANÁLISE QUALITATIVA**

Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do curso  
de Psicologia do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília  
Prof. (a) orientador (a): Heila  
Veiga

Brasília/DF, Novembro de 2006

Dedico este trabalho aos meus pais, Luciano e Maria José, que desde o início apoiaram a minha escolha pela psicologia e sempre incentivaram com muito amor e carinho os meus estudos ao longo de toda a minha vida. Dedico também aos meus queridos irmãos Leonardo e Mariana, que sempre estiveram do meu lado ao longo dessa jornada. Amo vocês...

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo desses cinco anos de estudos dedicados à formação em psicologia, passaram diversas pessoas pela minha vida. Umas apenas passaram, mas outras ficaram marcadas eternamente no coração. A essas pessoas gostaria de expressar meus mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente a Deus, Criador de tudo e fonte Divina de inspiração.

Aos colegas de trabalho dos Correios, em especial duas pessoas que sempre me ensinaram muito sobre Clima Organizacional: Marilena e Eleuni.

Marilena, agradeço pela flexibilidade e abertura que sempre me proporcionou durante a realização do trabalho.

Eleuni, a força e o incentivo que sempre me deu, fizeram com que aumentasse cada vez mais meu interesse pela área e me motiva a continuar com entusiasmo essa caminhada. Você é um modelo a ser seguido. Sem você este trabalho não seria o mesmo.

Ao diretor da Diretoria Regional de Brasília, Alberto Dias, à Ângela Lapesquer e aos participantes dessa pesquisa que viabilizaram a coleta de dados dentro da organização, o meu agradecimento mais sincero.

À professora Heila, pela orientação durante a realização do trabalho.

A todos os meus amigos e ao meu namorado que estiveram todo o tempo ao meu lado, torcendo pelo meu sucesso e minha vitória. Muito Obrigada a todos!

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>LISTA DE TABELAS.....</b>                                   | <b>vi</b>  |
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>                                   | <b>vi</b>  |
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>vii</b> |
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>8</b>   |
| <b>1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>                    | <b>12</b>  |
| 1.1 Definição e Histórico.....                                 | 12         |
| 1.2 Medidas do Comportamento Organizacional.....               | 15         |
| 1.3 Cultura Organizacional.....                                | 17         |
| 1.3.1 Definição e Histórico.....                               | 17         |
| 1.4 Clima Organizacional.....                                  | 19         |
| 1.4.1 Evolução Histórica do Clima Organizacional.....          | 19         |
| 1.4.2 Clima e Cultura Organizacional.....                      | 21         |
| 1.4.3 Definição de Clima Organizacional.....                   | 23         |
| 1.4.4 Medidas de Clima Organizacional.....                     | 24         |
| 1.4.5 Relatos de Pesquisa.....                                 | 25         |
| <b>2. A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOS CORREIOS.....</b> | <b>34</b>  |
| <b>3. MÉTODO.....</b>  | <b>40</b>  |
| 3.1 Participantes da pesquisa.....                             | 42         |
| 3.2 Instrumentos.....  | 43         |
| 3.3 Procedimento de coleta e análise das informações.....      | 44         |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                          | <b>46</b>  |
| 4.1 Categorização das verbalizações do Grupo 1.....            | 46         |
| 4.2 Categorização das verbalizações do Grupo 2.....            | 52         |
| <b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>                      | <b>59</b>  |
| <b>GLOSSÁRIO.....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                         | <b>64</b>  |
| <b>ANEXO.....</b>  | <b>67</b>  |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> – Denominação, Estrutura Conceitual e Alfa de Cronbach dos Fatores..... | 37 |
| <b>Tabela 2</b> – Critério Geral de Interpretação dos Resultados.....                   | 38 |
| <b>Tabela 3</b> – Índice de favorabilidade por fator.....                               | 39 |
| <b>Tabela 4</b> – Categorização dos conteúdos do grupo 1.....                           | 49 |
| <b>Tabela 5</b> – Categorização dos conteúdos do grupo 2.....                           | 53 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> - Etapas do ciclo de Gestão do Clima Organizacional.....                   | 34 |
| <b>Gráfico 1</b> – Correlação entre os Fatores Atuação da Chefia e Equipe de Trabalho..... | 50 |

## RESUMO

É crescente o número de organizações que realizam pesquisas para conhecer a opinião dos seus empregados sobre diversos fatores relacionados ao trabalho, entre os quais se destaca o clima organizacional. Por ser um instrumento poderoso no diagnóstico dos fatores relevantes na vida da organização, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando a melhoria no ambiente de trabalho. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em apoio ao aprimoramento de suas práticas gerenciais implementou o projeto de gestão do clima organizacional, já tendo realizado duas pesquisas. A última foi realizada em dezembro de 2005. A avaliação do clima organizacional foi feita nas quatro áreas da empresa: atendimento, tratamento e encaminhamento, distribuição e administrativa. Dos 11 fatores avaliados, a pesquisa detectou que a área de tratamento e encaminhamento se mostrou com índices bastante insatisfatórios em 4 fatores, a saber, “Atuação da Chefia”, “Ambiente Físico e Condições de Trabalho”, “Comunicação” e “Natureza do Trabalho”. Assim, tendo como base a pesquisa dos Correios, o presente trabalho teve como objetivo conhecer, com maior nível de detalhe, a avaliação que os empregados dessa área fazem sobre a empresa e o seu ambiente de trabalho, assim como as relações entre pares e superiores através de uma investigação adotando metodologia de pesquisa qualitativa, com o uso da técnica de grupo focal. Para a realização deste trabalho participaram da pesquisa 16 pessoas divididas em dois grupos focais, com 8 pessoas em cada um deles. Os resultados obtidos foram categorizados, de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo. As verbalizações do grupo 1 resultaram em 11 categorias e as do grupo 2 em 14. A escolha das categorias teve como base os fatores da pesquisa quantitativa de clima organizacional realizada na empresa em 2005. De maneira geral, o processo construtivo do discurso levou à observação de importantes aspectos do clima organizacional. Os principais aspectos observados foram a questão da mudança organizacional, surgida no grupo 1 e a importância do fator “Atuação da Chefia” e sua relação com os fatores “Equipe de Trabalho” e “Comunicação”, evidenciada nos dois grupos, além de outros que são discutidos na pesquisa. As verbalizações dos grupos foram examinadas em confronto com os resultados da pesquisa quantitativa realizada em 2005. Os instrumentos qualitativos permitem alcançar níveis importantes de detalhe e profundidade que não são conseguidos com os instrumentos quantitativos. Assim sendo, o método qualitativo utilizado neste trabalho foi útil para aprofundar características do clima organizacional identificadas pela pesquisa quantitativa. Ao final são apresentadas recomendações para a empresa e para a realização de futuras pesquisas desta mesma natureza.

**Palavras-chave:** clima organizacional; pesquisa qualitativa, grupo focal.

Ao longo dos anos, o trabalho já foi associado a diversos paradigmas positivos e negativos, como sofrimento, prisão, sacrifício, dor, auto-realização, prazer e reconhecimento. Essas associações são feitas pelas pessoas de acordo com os significados ou sentidos que o trabalho possui para elas. Dessa forma, percebe-se que o termo trabalho é atrelado a diferentes formas de concebê-lo.

Na literatura existem diversas concepções sobre o termo trabalho. De acordo com Argyle (1990, citado por Borges e Yamamoto, 2004), o principal elemento que distingue o trabalho humano do animal é a intermediação da cultura. Dentro da cultura existe um conjunto de normas e valores que moldam os comportamentos dos seres humanos, diferenciando assim, o trabalho humano do animal.

O trabalho passou por diversas concepções, desde a Idade Antiga, passando pelo esgotamento do modelo taylorista-fordista até as novas concepções de trabalho. Na Antiguidade, o trabalho tinha um conceito mais restrito, sendo reduzido à atividades braçais executadas por escravos, conforme Borges e Yamamoto (2004). Os autores completam dizendo que a política, por ser uma atividade superior e dos cidadãos, não era considerada trabalho. Assim, Aristóteles valorizava a atividade política e referia-se ao trabalho como uma atividade inferior que impedia as pessoas de possuírem virtude.

Borges e Yamamoto (2004) afirmam que foi com o surgimento do capitalismo que se construiu e consolidou uma maior mudança na reflexão sobre o trabalho. Pensadores como Adam Smith e John Locke foram importantes para essa mudança na reflexão, pois segundo Melo (2006), suas idéias dão uma nova dimensão ao trabalho, retirando o caráter depreciativo antes dado e o associa à produção da riqueza, contribuindo para a sua construção social.

Na concepção de Weber (1979) o trabalho é visto como um dever fundamental para todo o indivíduo e é uma das peças básicas que compõem o “espírito do capitalismo”. Segundo Borges e Yamamoto (2004), o capitalista prolonga o uso da força de trabalho em seu próprio benefício, obtendo o lucro da diferença do que pagou e a quantidade de trabalho recebida do trabalhador.

Para Marx (1867/1967, citado por Melo, 2006), o trabalho representa o elemento que atribui valor à mercadoria e a medida relativa à quantidade do trabalho é a sua duração. Melo (2006) afirma que o trabalho conforme conceituado por Marx constitui o grande elemento de produção de riqueza no mundo capitalista e ainda evidencia uma relação entre sujeito e objeto, mostrando que o trabalho é uma construção psicológica e social. Porém, Marx também percebe



que o capital exerce um papel de dominação sobre o trabalhador, fazendo com que este tenha perda do domínio do processo de trabalho.

Em contraposição às idéias liberais que dominavam o mundo capitalista surge o keynesianismo. O economista John Maynard Keynes (1883/1946) concebe o capitalismo não-regulado como incompatível com a manutenção do pleno emprego e da estabilidade econômica. Assim, as idéias do economista tiveram enorme influência na renovação das teorias clássicas e na reformulação da política de livre mercado.

Continuando a evolução da concepção de trabalho, na época da administração científica, Taylor e Fayol buscaram aumentos de produtividade com a racionalização dos processos de gestão e de administração nas organizações. Taylor priorizou a divisão do trabalho que se constituía de planejamento, divisão de tarefas, supervisão, coordenação e controle de grupos de trabalhadores para a execução.

Fayol partiu do mesmo pressuposto de Taylor, a racionalidade. Essa concepção, conforme Melo (2006), faz com que o trabalho ainda no início do século XX tenha um papel apenas de produzir bens e serviços, desprezando as necessidades daquele que o realiza. As conclusões dos estudos de Elton Mayo trazem uma nova dimensão das organizações de trabalho que antes não era levada em consideração: os indivíduos são dotados de sentimentos, motivos, capacidades de relações sociais e em constante interação com grupos. Esses estudos foram importantes para a mudança de significado do trabalho, e resultaram na Teoria das Relações Humanas.

Com o esgotamento do modelo taylorista-fordista e com todas as mudanças vistas anteriormente, o significado do trabalho foi sendo alterado, passando de um trabalho com tarefas repetitivas, fixas e bem definidas, para um trabalho mais flexível e humanizado.

Hoje em dia, com o advento da globalização surge um novo contexto. Conforme Malvezzi (2004), as pessoas no atual mundo do trabalho têm sido solicitadas a aprender habilidades em tempo mais curto que sua condição humana permite, ou solicitadas a alterar suas identidades, sem que isso faça parte de seus planos de vida. O mundo está cada vez mais competitivo e em busca de melhores desempenhos. Por isso, percebe-se uma crescente necessidade de estudos científicos no mundo das organizações e do trabalho.

A compreensão que o sujeito possui sobre seu ambiente de trabalho é de extrema importância, visto que, quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação das suas necessidades psicológicas, envolvem-se com mais entusiasmo

no trabalho e dedicam mais tempo e esforço ao mesmo (Pfeffer, 1994, citado por Mallmann, 2005). Schein (1982) já dizia que a qualidade e quantidade de trabalho do indivíduo estão relacionadas com a imagem que ele tem da organização como um todo. Isso ocorre, porque segundo o autor, a organização como um todo existe como uma entidade psicológica à qual o indivíduo reage.

Diante disso, percebe-se a importância de estudos relacionados à qualidade do ambiente de trabalho e os demais aspectos que compõem a organização como um todo. Uma variável coletiva que tem sido foco de diversos estudos é o clima organizacional.

A pesquisa de clima é um poderoso instrumento de diagnóstico para a organização, pois através dela consegue-se quantificar a percepção coletiva dos empregados sobre a empresa em que trabalham. É de suma importância ter esse conhecimento para verificar os principais problemas na empresa e assim criar condições para que se possa agir em busca de melhorias para os empregados e consequentemente para a empresa. O trabalhador que avalia positivamente o seu contexto de trabalho e a organização em que está inserido produz com mais qualidade e empenho.

Tendo em vista a relevância do tema “clima organizacional” na área do comportamento organizacional, o presente estudo será voltado para a análise do clima organizacional em uma organização pública. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações e é a maior empregadora do Brasil, considerando o vínculo empregatício pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

A missão da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é *facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social*. A visão da empresa é *ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios* e seus valores são: *a satisfação dos clientes; o respeito aos empregados; a ética nos relacionamentos; a competência profissional; o compromisso com as diretrizes governamentais; a responsabilidade social e a excelência empresarial* (Página dos Correios na internet).

A excelência na prestação dos serviços depende de um clima de trabalho que propicie condições adequadas ao bom desempenho de seus empregados. Assim, como uma das estratégias para perseguir a excelência, a empresa vem realizando pesquisas de clima organizacional desde meados da década de 1990.

No ano de 2005 foi realizado o segundo ciclo nacional da pesquisa de clima organizacional dos Correios. Foram enviados mais de 90.000 questionários, sendo que a amostra final válida foi de mais de 63.000. Com os resultados dessa pesquisa, percebeu-se que na área de tratamento e encaminhamento da empresa, a percepção do clima organizacional pelos empregados dessa área mostrou-se bastante insatisfatória em diversos fatores da pesquisa.

Dessa forma, surgiu o interesse em investigar mais detalhadamente o que fez com que esses empregados tivessem uma percepção tão negativa do seu âmbito de trabalho. Assim, o objetivo geral deste trabalho é conhecer a avaliação que os empregados da área de tratamento e encaminhamento fazem sobre a empresa e o seu ambiente de trabalho, assim como as relações entre pares e superiores. Pretende-se analisar aspectos do clima organizacional adotando uma metodologia de pesquisa qualitativa, com o uso da técnica de grupo focal e propor possíveis ações de melhorias de acordo com os resultados da pesquisa.

Para a consecução dos objetivos propostos, o trabalho está estruturado da seguinte forma. O primeiro capítulo se dedicará ao comportamento organizacional, sua definição, histórico e medidas, logo em seguida a definição e histórico de cultura organizacional, uma breve diferenciação entre cultura e clima organizacional e por fim será abordado a definição, medidas e relatos de pesquisas sobre o clima organizacional. O capítulo dois tratará da caracterização da pesquisa de clima organizacional dos Correios. No terceiro capítulo será descrita a metodologia utilizada para a realização do trabalho e o quarto capítulo mostrará os resultados e a sua discussão. Em seguida seguem as conclusões e recomendações para orientar futuras pesquisas. Ao final constam as referências bibliográficas e os anexos.

## **1- COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **1.1- Definição e Histórico**

O mundo das organizações é constituído de pessoas. Assim, para poder ter sucesso nesse ramo de trabalho, de acordo com Robbins (2002), os gerentes precisam ter, além de habilidades técnicas, habilidades para lidar com as pessoas. Para entender melhor o que é uma organização, esse autor a conceitua como sendo uma unidade social, coordenada com consciência, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. Dessa forma, teóricos começaram a pensar a respeito do comportamento das pessoas dentro da organização.

O campo do comportamento organizacional (C.O.) surgiu na década de 60 com estudos de pesquisadores ingleses. Conforme Siqueira (2002), os estudiosos se preocuparam em diferenciar o comportamento organizacional da Psicologia Industrial/Organizacional, argumentando que as atividades organizacionais constituíam um objeto de estudo e não um contexto para onde conhecimentos psicológicos seriam simplesmente transferidos e aplicados.

Ao longo das últimas quatro décadas, o campo do comportamento organizacional foi se consolidando e herdou temas integrantes de outras disciplinas. A psicologia, principalmente a industrial/organizacional contribuiu com temas sobre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, avaliação de desempenho, dentre outros. A sociologia, por estudar pessoas em grupos sociais, contribuiu no estudo de comportamento grupal com temas sobre poder nas organizações.

Da Ciência Política o campo do C. O. incorporou conhecimentos sobre conflitos e política nas organizações, visto que a ciência política estuda o comportamento de indivíduos e grupos dentro de um ambiente político. Uma outra disciplina que contribuiu para a consolidação dos estudos em C.O. foi a Antropologia, que estuda a sociedade, os seres humanos e suas atividades, agregando temas como cultura, por exemplo, ao comportamento organizacional.

No estudo do comportamento organizacional, segundo Robbins (2002), existem poucas verdades absolutas, pois os seres humanos não são idênticos, limitando assim, a habilidade para se fazer generalizações. Porém, isto não impossibilita fazer previsões válidas dentro do campo do C.O. Entretanto, é importante que os conceitos de comportamento organizacional reconheçam

condições situacionais ou contingências. Por isso, hoje em dia ainda existem divergências quanto à conceituação do C.O.

No início da década de 80, Staw (1984, citado por Siqueira, 2002) definiu comportamento organizacional como sendo um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações. O autor postula duas grandes áreas para o comportamento organizacional: macro comportamento organizacional e micro comportamento organizacional. A primeira área trataria de questões tais como a estrutura e as ações das organizações dentro de contextos sócio-econômicos. A segunda estudaria as atitudes e comportamentos individuais e os processos pelos quais seriam influenciados os sistemas organizacionais. Antes disso, na década de 70, Payne & Pugh (1971, citado por Siqueira, 2002) haviam proposto quatro níveis de análise para o C.O.: variáveis relativas ao ambiente, aos objetivos/recursos, a estrutura/processos e ao comportamento avaliado.

De acordo com Robbins (2002), o comportamento organizacional é um “campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização” (p.6). Já Wagner III e Hollenbeck (2000) definem o comportamento organizacional como “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (p.6). Enquanto uma definição enfoca em um comportamento mais amplo dentro das organizações, a outra se fixa nos processos de análise do comportamento humano: previsão, explicação, compreensão e modificação, que Siqueira (2002) diz ser semelhante ao que estipula como objetivos tradicionais para a Psicologia Industrial/Organizacional.

Wagner III e Hollenbeck (2000) propuseram uma configuração em três níveis para o comportamento organizacional: micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional. O nível micro-organizacional teve forte influência da psicologia experimental, clínica e industrial e ocupa-se basicamente de aspectos psicossociais do indivíduo e sua atuação no contexto organizacional. O comportamento meso-organizacional focaliza questões relacionadas aos grupos e equipes de trabalho, desenvolvidas a partir de pesquisas nos campos da Comunicação, Psicologia Social e Sociologia. O terceiro nível de análise, comportamento macro-organizacional diz respeito à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras e suas

origens vieram de quatro principais disciplinas: Antropologia, Sociologia, Ciência Política e Economia. A variável a ser estudada neste trabalho, clima organizacional encontra-se neste nível de análise, pois é uma variável coletiva que dá ênfase ao entendimento da organização como um todo.

Robbins (2002) também adota três níveis de análise – individual, grupal e organizacional. Ao adotar esses níveis, o autor propõe um modelo geral para estudar o comportamento organizacional e identifica variáveis dependentes e independentes a serem estudadas. No nível individual, ele aponta como variáveis deste nível características pessoais e biográficas, características de personalidade, valores, atitudes e habilidades. Estas influenciam a percepção, motivação, aprendizagem e tomada de decisão do empregado. No nível grupal, o autor discute em seu modelo integrações grupais, formação de equipes de trabalho e como a comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política podem afetar o comportamento grupal. Analisando o nível sistemas de organização, ou seja, a organização como um todo, Robbins (2002) mostra temas como planejamento e estrutura da organização, políticas e práticas de recursos humanos, além de cultura, tecnologia e dimensionamento do trabalho. Todas as variáveis citadas acima, segundo esse autor são variáveis independentes. Como variáveis dependentes em seu modelo, o autor coloca a produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação.

Diante do que foi mostrado, Siqueira (2002) questiona qual seria o objeto de interesse do C.O. Para a autora, tomando-se como eixo de orientação os níveis de análise, podem ser apontados três objetos que permanecem como dimensões organizacionais: o indivíduo; os grupos/equipes de trabalho e a organização como um todo. Porém, se o objeto for analisado de acordo com o modelo proposto por Robbins (2002), Siqueira (2002) afirma que este modelo indica critérios da conduta humana individual como produtos do C.O., resultante da interdependência entre as variáveis integrantes dos níveis de análise individual, grupal e organizacional.

Assim, percebe-se que existem muitas dificuldades em se estudar o comportamento organizacional, visto que cada organização é diferente da outra, como cada pessoa é diferente da outra. Porém, elas possuem características constantes que permite previsão e estudos a respeito do assunto. Por isso, cresce cada vez mais os estudos empíricos neste campo, analisando as medidas de suas variáveis e o impacto que elas provocam.

Com o estudo das medidas do comportamento organizacional, pode-se obter material suficiente para discussões sobre comportamentos dentro de uma organização. Porém, este ainda é um assunto pouco discutido. Assim, a seguir será explorado um pouco mais sobre as medidas do comportamento organizacional.

## **1.2- Medidas do Comportamento Organizacional**

A discussão sobre medidas do comportamento organizacional ainda é pouco explorada por teóricos da área (Siqueira, 2002). Poucas referências são encontradas, por isso este tópico tomará como referência basicamente o artigo escrito por Mirlene Siqueira em 2002, que apresenta uma discussão sobre os impactos que a estrutura, a riqueza teórica e a ausência de normalização podem ter sobre as medidas de C.O.

Conforme visto no tópico anterior, são três as dimensões que podem ser alvo de análise: o indivíduo; grupos/equipes de trabalho ou a organização como um todo. Ela afirma que a medição do comportamento organizacional pode englobar desde atributos quantitativos sobre desempenho até atributos psicossociais dos indivíduos ou grupos/equipes de trabalho, analisando construtos complexos como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e coesão grupal.

Como o comportamento organizacional é um campo de conhecimentos que agrega posições teóricas de várias disciplinas, Siqueira (2002) afirma que as medidas das variáveis foram desenvolvidas a partir de proposições específicas das disciplinas de origem e não para atribuir números a atributos ao objeto de estudo postulado para o comportamento organizacional, as atividades organizacionais.

Ao se pesquisar medidas das variáveis de C.O., a principal preocupação dos pesquisadores é demonstrar sua validade de conteúdo, sua precisão e, algumas vezes, sua validade discriminante, quando se vê uma proximidade conceitual ou índices de correlação elevados entre elas.

Apesar de hoje em dia existir escalas construídas e validadas para medir diversos aspectos dentro da organização, Siqueira (2002) faz uma crítica dizendo que o comportamento organizacional não dispõe de uma subdisciplina que normatize a aferição de suas variáveis, como acontece com a Psicologia que conta com a Psicometria.

O instrumental de medida mais utilizado nas pesquisas sobre organizações são as escalas (Pasquali, 1996; Schoenfeldt, 1984 citado por Siqueira, 2002). De acordo com Pasquali (1996, citado por Siqueira, 2002), o uso de escalas em Psicologia Social e das Organizações contém dois grandes limitadores: a base teórica na qual a medida se fundamenta e os parâmetros de qualidade das escalas.

Dessa forma, Siqueira (2002) diz que com relação às bases teóricas do comportamento macro-organizacional, observa-se que os temas deste nível são, geralmente, apresentados através de complexas formulações acerca da dinâmica organizacional. Para a estudiosa, no momento de escolher ou dar a um conceito de nível macro como cultura, poder, clima ou saúde organizacionais uma definição que sustente as posteriores etapas de construção do instrumento de medida, o pesquisador poderá se perder na amplidão da teoria. Por isso, as medidas do C.O. que se referem ao nível macro ainda requerem cuidados e esforços dos pesquisadores no sentido de averiguar a validade dos conceitos a serem medidos. Essas observações, segundo Siqueira (2002) também devem ser aplicadas a conceitos dos outros dois níveis: micro e meso.

As medidas de comportamento organizacional mais estudadas e desenvolvidas estão no nível micro. Estudos realizados no Brasil já apresentaram validade discriminante entre diversas medidas como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento organizacional, dentre outras.

Esse questionamento a respeito da adequação de medidas clássicas de variáveis hoje integrantes do C.O. vem sendo abordado há mais de uma década. Surgiram então duas grandes questões nesse campo de estudo: uma primeira, que questiona o uso de um referencial teórico antigo, visto que na atualidade ocorrem mudanças profundas e cada vez mais aceleradas nas organizações; e uma segunda que questiona como produzir medidas atualizadas de comportamento organizacional.

Quanto à primeira questão, Siqueira (2002) sugere que os estudiosos procurem analisar a abordagem teórica que sustenta as medidas que constroem, a partir de pressupostos recentes sobre a organização. Quanto à segunda questão, Siqueira (2002) pensa que seria necessário uma investigação qualitativa precedente a construção de medidas quantitativas, visando adquirir informações de como os integrantes das organizações estão vendo as transformações que nela ocorrem.



Apesar de ainda existirem poucos estudos a respeito de medidas do comportamento organizacional, a produção científica sobre temas que estão relacionados ao campo do C.O. revela que vem aumentando cada vez mais pesquisas nessa área. E o grande desafio que se apresenta aos estudiosos de comportamento organizacional, segundo Siqueira (2002) é o desenvolvimento de medidas que, além de válidas e precisas, estejam também em sintonia com a atualidade das atividades organizacionais.

Com a finalidade de oferecer um suporte teórico para a realização deste trabalho, no tópico seguinte serão apresentados a definição e o histórico de cultura organizacional, visto que, no estudo do comportamento organizacional, é imprescindível o conhecimento desta variável de nível macro organizacional.

### **1.3- Cultura Organizacional**

#### **1.3.1 – Definição e histórico**

A cultura possui uma enorme importância dentro do contexto das organizações. Por isso, faz-se necessário uma explanação sobre seu histórico e definição. Segundo Morgan (1996, citado por Silva e Zanelli, 2004), a palavra cultura passou por diversos significados. Na Roma Antiga, cultura relacionava-se ao cultivo da terra. Depois, cultura passou a se referir aos cuidados com as crianças e logo em seguida o termo também teve o sentido de culto aos Deuses.

O estudo da cultura como campo de conhecimento científico começa a criar raízes no final do século XVIII e início do século XIX. Tylor (1958, citado por Silva e Zanelli, 2004) foi o primeiro a definir e sistematizar o conceito de cultura. Para Tylor cultura significa os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social.

Robbins (2002) diz que a origem da cultura como uma variável independente, que afeta as atitudes e comportamentos dos empregados há 50 anos era atrelada à idéia de institucionalização. Para o autor, quando uma organização se torna institucionalizada, ela adquire uma vida própria, separada de seus fundadores e membros. Assim, o autor define cultura organizacional como “...um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização

de outras organizações... é um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (p.374). Dessa forma, a cultura organizacional, possui um caráter descritivo e não avaliativo.

A partir dos anos 90, o papel da cultura na influência do comportamento do empregado passa a ser cada vez mais importante. Hoje em dia, Robbins (2002) afirma que o sentido partilhado fornecido pela cultura forte assegura que todos estão voltados para a mesma direção. Silva e Zanelli (2004) também concordam que na atualidade o tema cultura organizacional se tornou relevante para todos aqueles que se interessam na compreensão do comportamento humano, visto que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

Existem diversos modos de conceber o conceito de cultura. Muitos estudiosos e pesquisadores no campo da cultura organizacional se esforçam para defini-la e encontrar um significado que possa ser compartilhado por todos. Para Silva e Zanelli (2004) uma cultura organizacional emerge quando os participantes passam a compartilhar conhecimentos e pressupostos de como descobrir ou desenvolver modos de lidar com questões de adaptação externa e de integração interna.

Da mesma forma que a sociedade possui uma herança cultural, as organizações sociais também possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo. Diante disso, não existe um conceito único para cultura organizacional, podendo ser encontrada uma ampla variedade.

Ferreira (1975, citado por Rizzatti, 2002) define a cultura no âmbito social, como sendo o complexo dos padrões de comportamento, dos valores e das crenças que são transmitidas coletivamente. Smith e Peterson (1994, citado por Rizzatti, 2002) conceitua cultura como todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outras capacidades ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Fleury (1993, citado por Rizzatti, 2002) também fala sobre cultura organizacional e a define como um sistema de valores e crenças compartilhadas que regem o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus membros.

Todos os conceitos citados anteriormente se assemelham com o conceito que Tamayo (1998, citado por Puente-Palácios, 2002) apresenta de cultura organizacional, na qual ele conceitua como sendo um conjunto de elementos compartilhados que definem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar, sustentados em elementos como valores, normas, crenças

compartilhadas, símbolos e rituais. Assim, Puente-Palácios (2002) conclui que a cultura organizacional pode ser entendida, em termos gerais, como um conjunto padronizado de comportamentos, desenvolvidos por um processo de aprendizagem, formados com base nas crenças, comportamentos anteriores e interações que caracterizam a organização.

O enfoque desta pesquisa está na variável clima organizacional. Para tanto, feita a definição e o histórico de cultura organizacional, parte-se então para a evolução histórica do clima organizacional e logo em seguida uma breve diferenciação entre os construtos de clima e cultura organizacional.

## **1.4- Clima Organizacional**

### **1.4.1 - Evolução histórica do Clima Organizacional**

Pessoas que atuam satisfeitas nas organizações onde trabalham, são mais produtivas, dedicadas e interagem de modo positivo. Cada vez mais as organizações comprovam a necessidade de contarem com equipes compostas por pessoas motivadas, que gostam do que fazem, atuando em bons ambientes de trabalho (Mallman, 2005).

Neste contexto, o clima organizacional é, hoje em dia, um tema de grande importância na área organizacional. É crescente o número de organizações que pesquisam a opinião dos seus empregados sobre diversos fatores relacionados ao trabalho que influenciam a percepção individual e coletiva sobre clima existente em seus ambientes profissionais.

Para Chiavenato (1999), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há uma grande motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. O autor afirma ainda que o conceito de clima envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos membros. Segundo ele, “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia o seu comportamento” (p.106).

Clima organizacional é um tema presente há décadas na literatura de Psicologia Organizacional. Muitos autores têm estudado bastante sobre este assunto, sendo relativamente

vasta a bibliografia a respeito, porém com algumas discussões sobre os limites do construto “Clima Organizacional” e sobre a sua importância para as organizações.

Segundo Puentes-Palacios (2002), um dos primeiros trabalhos realizados com o objetivo de organizar publicações relativas a este tema, foi desenvolvido por Forehand e Gillmer (publicado em 1964), que tiveram como base 104 publicações científicas datadas de 1939 a 1963. Neste trabalho, clima e ambiente organizacional são considerados sinônimos.

Euro Pozzi (1999, citado por Marocci e Rozzi, 2004) estudou a evolução do conceito de clima organizacional e no ano de 1999 propôs um esquema de referência com quatro orientações: abordagens estruturais, abordagens perceptivas, abordagens interativas e abordagens culturais. Puente-Palacios (2002) também estudou essa evolução e destaca essas mesmas quatro abordagens.

Na abordagem estrutural, o clima organizacional vem a partir da percepção de aspectos da estrutura da organização, como tamanho, divisão hierárquica; centralidade; tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento. Dentro do pensamento desta abordagem, Forehand e Gilmer (1964, citado por Marocci e Pozzi, 2004) definem clima organizacional como “um conjunto de características que descrevem uma organização e que distinguem-na de outras organizações; é relativamente durável no tempo e influencia o comportamento dos indivíduos na organização” (p.27).

James & Jones (1974, citado por Puente-Palacios, 2002) fizeram duas críticas a essa abordagem. A primeira diz que se o clima organizacional é definido apenas por aspectos objetivos e estáveis da organização, então não é possível explicar como as organizações que possuem estruturas semelhantes apresentam climas diferentes. A segunda crítica diz que existe uma falta de consistência nas pesquisas empíricas da relação entre estrutura organizacional e clima.

A abordagem perceptual afirma que a concepção de clima organizacional é obtida a partir das percepções dos membros da organização, com significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito. O primeiro estudo referente a esta abordagem foi realizado por James e Jones em 1974 e é citado tanto por Marocci e Pozzi (2004) como por Puente-Palacios (2002). Neste estudo, os autores fizeram referência às metodologias de estudo que utilizam “medidas perceptivas individuais”.

Nesta abordagem também surgiram alguns questionamentos, pois afirmam que a abordagem perceptual demonstra pouca importância às relações sociais e de troca na construção das percepções individuais.

Em contraposição à abordagem perceptual que dá ênfase apenas aos processos internos do indivíduo na construção do clima, surge a abordagem interativa que além de enfatizar os processos internos, também dá importância aos processos de interação entre os indivíduos que compõem a organização e entre questões objetivas e subjetivas das pessoas inseridas no contexto organizacional. No processo interativo, na relação entre aspectos estruturais da organização e processos de percepção do sujeito perpassam significados que são socialmente construídos.

Marozzi e Pozzi (2004) afirmam que a base nesta abordagem está nos indivíduos, que respondendo a uma situação específica, interagem uns com os outros e tais trocas conduzem a um acordo que se torna a origem do clima. A crítica a essa abordagem, aparece no sentido de que ela não aprofunda em aspectos relativos às formas e padrões de comportamento da organização.

A abordagem cultural é proposta então por Moran & Volkwein (1992) para acrescentar variáveis culturais à abordagem interativa, ou seja, na abordagem cultural, o indivíduo constrói a percepção e a realidade influenciado pela cultura organizacional. Os limites da abordagem cultural são apontados por Marozzi e Pozzi (2004) como um possível risco de passividade do indivíduo, ou seja, a abordagem cultural pode deixar o indivíduo inerte, apenas refletindo sobre “chaves de leituras” fornecidas pela cultura pré-formada.

Considerando que a cultura e o clima organizacional são variáveis no nível macro-organizacional e com a evolução dos conceitos, sente-se a necessidade de abordar mais profundamente, no próximo item, as principais diferenças e semelhanças entre estes dois construtos.

#### **1.4.2 - Clima e Cultura Organizacional**

Alguns autores não distinguem diferenças entre cultura e clima organizacional, como por exemplo Katz & Kahn (1978, citado por Tamayo, 1999), para os quais toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. Para Bowditch (1992, citado por Rizzatti, 2002), os termos clima e cultura organizacional, algumas vezes tratam do mesmo

fenômeno. Porém, é importante ressaltar que existem diferenças entre um conceito e outro e diversos autores se interessam em discutir essas diferenças.

Toulson e Smith (1994, citado por Puente- Palácios, 2002) são estudiosos interessados em discutir as diferenças entre os conceitos de clima e cultura. Os autores mostram que a cultura define o que os empregados devem aprender e como devem se comportar. Enquanto que o clima engloba aspectos relacionados às reações dos indivíduos (percepção) em relação à cultura e a outras questões organizacionais. Lin (1999, citado por Puente- Palácios, 2002) afirma que o clima organizacional é baseado, fundamentalmente, nas percepções compartilhadas de diversas condições organizacionais e a cultura tem como base suposições e valores compartilhados.

Verbeke, Volgering e Hessels (1998, citado por Puente-Palácios, 2002) realizaram uma pesquisa e conseguiram identificar categorias conceituais presentes nas definições de clima e cultura, definindo um conjunto de categorias constitutivas de clima e cultura. No clima organizacional foram encontradas as categorias: organização, membros, percepção, características, comportamento, descrições, compartilhar, conjunto, influência e práticas.

No construto de cultura foram encontradas as seguintes categorias: membros, compartilhar, valores, organização, comportamento, crenças, padrão, norma, aprender, modo/maneira, significado, sistema, suposições, social, conjunto, práticas e compreensão. Ambas citadas em ordem decrescente de acordo com a frequência na qual apareceram. Com base nessas categorias, os autores investigaram a presença de elementos específicos e chegaram a conclusão de que mesmo possuindo categorias conceituais similares, o clima está principalmente sustentado nas percepções de aspectos organizacionais, enquanto a cultura tem como elementos chave as formas aprendidas de “fazer” ou de se comportar.

Reichers e Schneider (1990, citado por Tamayo, 1999) listam as diversas semelhanças existentes entre clima e cultura organizacional. Para os autores, tanto o clima como a cultura referem-se às formas como os membros de determinada organização tentam dar significado ao seu ambiente de trabalho; ambos são aprendidos por processo de socialização organizacional. Os estudiosos dizem ainda que os dois são construtos monolíticos e multifatoriais e, além disso, tanto a cultura como o clima constituem um esforço para identificar o ambiente que influencia o comportamento das pessoas nas organizações.

Diante de todo conteúdo exposto anteriormente, percebe-se claramente que ainda existem muitas discussões a respeito dos construtos de cultura e clima organizacional. Nos tópicos que se

seguem serão explanados assuntos referentes a definição do clima organizacional, medidas e alguns relatos de pesquisas cuja variável critério foi o clima organizacional.

### **1.4.3 – Definição de Clima Organizacional**

Conforme já mencionado neste trabalho, ainda existem muitas confusões a respeito do construto clima organizacional. Uma dessas confusões refere-se ao foco de pesquisa. Alguns teóricos focam seus estudos para o clima psicológico, enquanto outros focam no clima organizacional. James e Jones (1974, citado por Martins; Oliveira; Silva; Pereira e Sousa, 2004) distinguem estes dois termos afirmando que clima psicológico significa uma ligação individual no contexto de trabalho, enquanto clima organizacional possui significados compartilhados por pessoas, ligados a um aspecto particular de trabalho.

Outra confusão diz respeito a enganos entre o conceito de clima e outros construtos, como a satisfação e cultura. Alguns autores chegam a conceituar clima organizacional como uma simples variante da satisfação no trabalho. Porém, Tamayo (1999) distingue os construtos ao dizer que satisfação é uma resposta de cunho afetivo e possui um caráter avaliativo das condições de trabalho. Já o clima organizacional é de natureza descritiva.

A definição do conceito de clima é bastante complexa. Por isso, vários estudiosos do campo tentam conceituar clima organizacional e basicamente o conceito está relacionado a uma percepção coletiva e compartilhada das realidades interpretadas pelos empregados.

Tamayo (1999) coloca que cada empregado atribui um sentido ao contexto no qual está inserido e os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional. Assim, o autor define clima organizacional como “um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização” (p.246).

Com relação aos componentes do clima organizacional, o que existe é a multiplicidade de fatores ou componentes. Há uma grande diversidade de fatores identificados por diversos autores. Segundo Tamayo (1999), o modo mais habitual para a identificação dos componentes do clima tem sido estabelecer uma amostra ampla de características que passam a constituir os itens de instrumentos de medida. A partir dos resultados obtidos, buscam-se determinar, mediante análise fatorial, os principais componentes do clima. O autor ainda exemplifica alguns componentes:

estrutura organizacional, responsabilidade, comprometimento, políticas e práticas organizacionais, confiança, clareza da comunicação, liderança, dentre outros.

O indivíduo se comporta de acordo com o que percebe. Para Tamayo (1999), as percepções do ambiente de trabalho não podem ser consideradas um simples aglomerado de crenças. Segundo o autor, o clima organizacional é dinâmico e está em contínuo processo de estruturação e reestruturação pela interação com práticas organizacionais. Essa estabilidade do clima revela uma possibilidade de mensuração e mudança. Visto isso, o próximo tópico abordará medidas de clima organizacional.

#### **1.4.4 - Medidas de Clima Organizacional**

Como ainda existem dificuldades em torno da definição do construto de clima organizacional, sua mensuração também enfrenta essa dificuldade. Para Tamayo (1999), a construção de instrumentos para a avaliação do clima implica a definição prévia daquilo que se pretende medir, ou seja, é preciso que o pesquisador determine de forma clara o que irá avaliar.

De acordo com Toro (2001, citado por Martins; Oliveira; Silva; Pereira e Sousa, 2004), existem duas vertentes metodológicas que vêm sendo utilizada para o estudo e avaliação do clima organizacional: quantitativa e qualitativa. Dentro dessa perspectiva, os instrumentos de medidas geralmente utilizados são questionários, entrevistas e observações sistemáticas. Porém, o instrumento mais utilizado, segundo Tamayo (1999) é o questionário.

As vantagens de se utilizar questionários na avaliação do clima são descritas por James e Sells (1981, citado por Tamayo, 1999). Para os autores, os questionários fornecem medidas diretas da percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho e constituem uma forma prática e rápida de realizar a medida. Além disso, os questionários podem ser aplicados em grandes amostras ou até mesmo em todos os empregados da organização e permitem comparações a partir das diversas variáveis consideradas.

Com relação aos instrumentos qualitativos, Martins; Oliveira; Silva; Pereira e Sousa (2004) garantem que estes permitem alcançar níveis importantes de detalhamento e profundidade que não são conseguidos com os instrumentos psicométricos. Os instrumentos quantitativos, normalmente são submetidos à validação e têm seus índices de fidedignidade estabelecidos, o que possibilita a identificação do que realmente medem, tornando-os mais confiáveis. Dessa forma,



os autores propõem que métodos qualitativos poderiam ser úteis para aprofundar características do clima organizacional identificadas pelos instrumentos psicométricos, conforme é proposto por este trabalho.

Apesar de existir diversos instrumentos de medidas para avaliar o clima organizacional, Tamayo (1999) defende que cada organização deve adaptar o instrumento à sua realidade, devido às características únicas de cada cultura organizacional. Porém, o autor alerta para que se tenha muito cuidado e atenção no momento de se construir qualquer instrumento de medida psicométrica.

O início da construção de um instrumento de clima organizacional, de acordo com Tamayo (1999) deve ter um duplo levantamento, ou seja, levantamento de uma amostra aleatória dos empregados da organização e levantamento na literatura para a identificação das dimensões básicas do clima, detectadas por outros instrumentos de medida. Além disso, os itens não devem avaliar a situação, deve apenas descrevê-la.

A descoberta da organização como sendo um ambiente subjetivado e psicologicamente significativo levou ao interesse pelo estudo do conceito de clima organizacional, iniciando assim, inúmeras pesquisas nessa área, segundo Tamayo (1999). De acordo com o autor, o conceito de clima foi introduzido em uma pesquisa realizada por Halpin e Croft em 1963 sobre clima organizacional das escolas. Desde então, muitas pesquisas têm sido realizadas. Assim sendo, a seguir serão relatadas algumas pesquisas realizadas a respeito da variável clima organizacional.

#### **1.4.5 – Relatos de Pesquisas**

Tendo em vista o constante aumento de pesquisas sobre clima organizacional, foram escolhidas cinco pesquisas, cujo critério utilizado para serem relatadas neste tópico foi o estudo da variável clima organizacional. As pesquisas escolhidas abordam assuntos como a validação cruzada de uma escala de clima organizacional, um estudo sobre clima organizacional em uma empresa de telecomunicações, a percepção do clima organizacional conforme escalão hierárquico, climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional e a adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho.

O estudo realizado por Laros e Puentes-Palacios (2004) sobre validação cruzada de uma escala de clima organizacional, não discute as características e limites teóricos do construto de

clima organizacional. O que foi estudado está relacionado à técnica de investigação da estabilidade psicométrica de uma escala analisada.

Para a realização da pesquisa foram utilizados dados secundários, vindos do diagnóstico do clima organizacional realizado por uma instituição financeira, em nível nacional. A amostra inicial foi de 63.390 respondentes. Optou-se, então, pela exclusão dos questionários que apresentassem uma ou mais perguntas sem resposta. Dessa forma, foram excluídos 2.041 respondentes.

No levantamento dos dados, foi utilizado uma versão modificada do questionário de avaliação do clima organizacional, desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. Nesta versão do instrumento encontram-se 66 itens distribuídos em oito fatores: Desenvolvimento Profissional; Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho; Recompensas e Volume de trabalho; Condições de Trabalho; Estilo de Gerência; Reconhecimento; Comprometimento Organizacional e Autogestão de Equipe.

O banco de dados foi dividido aleatoriamente em duas partes, sendo que cada uma esteve composta por, aproximadamente, 50% do total de respondentes. As duas amostras foram analisadas de maneira independente seguindo os mesmos passos e procedimentos. Primeiramente foi verificado a fatorabilidade da matriz de correlações de cada amostra. Depois de verificada a fatorabilidade da matriz, foi investigada a consistência interna do conjunto de itens. Logo em seguida, foi definido o número de fatores a extrair. Como existem vários critérios para definir o número de fatores, foi escolhido o critério da análise paralela (AP). Na AP, os eigenvalues de uma matriz de correlação de dados aleatórios são comparados com os da matriz empírica calculada pela análise dos componentes principais.

Após definido o número de fatores a extrair, utilizou-se o método de análise fatorial dos eixos principais (análise fatorial comum) na extração dos fatores. O método de rotação definido para esta análise foi oblíquo (oblimin). Depois de ter sido realizada a rotação, procurou-se obter uma solução fatorial satisfatória. Então, foi aplicado um conjunto de critérios e no total, foram excluídos 23 dos 66 itens, restando 43 itens na solução fatorial definida. Na distribuição dos 43 itens nos sete fatores foi observado que as cargas fatoriais dos itens, nas duas amostras, são muito semelhantes.

Além da verificação das características psicométricas para justificar a associação dos itens nos fatores, foi investigado se os itens representam o construto teórico de maneira adequada e isto foi confirmado. Depois, foi verificada a correlação entre os itens.

A realização do estudo, segundo os autores, permitiu verificar que a escala de clima organizacional mostra-se em uma estrutura fatorial hierárquica com sete fatores de primeira ordem e um de segunda ordem. A análise desta estrutura hierárquica mostrou que quatro dos sete fatores são considerados melhores representantes do construto geral de clima organizacional, enquanto os três fatores restantes contribuem menos na mensuração do fator geral.

Além disso, o estudo revelou também a estabilidade da escala a partir da utilização de uma amostra de derivação e uma de validação cruzada. Como foram aplicados os mesmos procedimentos nas duas amostras, isto mostrou que a estrutura fatorial encontrada é estável. Por fim, com a realização desta pesquisa, pôde ser constatada a adequação dos procedimentos adotados.

Outro estudo foi realizado em uma empresa de telecomunicações e teve como objetivo a discussão sobre clima organizacional de acordo com resultados de uma pesquisa realizada na empresa com base na percepção dos integrantes da Diretoria de Marketing e Serviços (Gomes, 2002).

O referencial teórico para a realização do trabalho foi a teoria de McClelland (1972) sobre motivação humana e os modelos conceituais de Kolb (1978) sobre clima organizacional. De acordo com Gomes (2002), foi adotado este referencial, pois os motivos ou necessidades humanas são conceitos associados à motivação e normalmente também associam-se à satisfação/insatisfação, interesse, expectativa, aspiração.

Um pressuposto observado no artigo, para a realização da pesquisa, foi a concepção de que já é conhecido que a motivação é um processo interno ao indivíduo. Porém, percebe-se que o ambiente contribui para seu aparecimento, pois é a partir dele que o homem constrói, através da percepção, sua realidade. McClelland (1972, citado por Gomes, 2002) propôs uma teoria da motivação voltada para o ambiente e identificou três necessidades na dinâmica do comportamento humano: necessidade ou motivo de poder; necessidade ou motivo de realização e necessidade ou motivo de afiliação.

Outros pressupostos adotados para a realização do trabalho, foram as idéias de McClelland (1972) e Kolb (1978). Segundo McClelland (1972, citado por Gomes, 2002), o clima

organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração e, além disso, a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima adequado que leve seus membros a estarem motivados para os objetivos organizacionais.

Kolb (1978, citado por Gomes, 2002) elaborou uma escala com sete categorias de clima: “conformidade”, “responsabilidade”, “padrões de desempenho”, “recompensas”, “clareza organizacional”, “liderança” e “calor humano e apoio”. Gomes (2002) faz uma relação entre as teorias e afirma que: poder congrega as categorias de liderança e conformidade; realização diz respeito a responsabilidade, padrões de desempenho e clareza organizacional e afiliação está associada a recompensas, calor humano e apoio.

Com relação à coleta de dados, na 1ª. etapa, o questionário foi aplicado em uma pequena amostra piloto, extraída da população-alvo. Como nenhum problema foi constatado, partiu-se então para uma listagem de funcionários, onde foi realizado sorteio. Do total de 85 questionários enviados, 75 foram considerados válidos para a pesquisa.

De acordo com os dados obtidos, dentro dos índices médios do clima atual na organização, a categoria com a média mais baixa observada foi a “recompensas” e a categoria com o maior índice foi “conformidade”. Nos índices médios do clima ideal, as categorias mais desejadas foram “recompensas” e “clareza organizacional”, respectivamente e o aspecto menos desejado foi “conformidade”.

Segundo o modelo de Xavier (1984, citado por Gomes, 2002), a categoria “recompensas”, descreve o “grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados, por bom trabalho” (p.99); a “conformidade” mostra a “ênfase que a organização coloca no forte desejo de dominar, controlar, chefiar e manter impacto sobre outras pessoas” (p.100). Já a “clareza organizacional” refere-se ao “sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos (p.100)”.

Com relação aos grupos funcionais, verificou-se que os analistas de mercado apresentavam a menor diferença média entre clima real e ideal e no grupo dos vendedores externos notou-se a maior diferença média entre o clima real e o desejável. Porém, observou-se um consenso entre os participantes da pesquisa, onde o clima dominante percebido é direcionado pelo motivo/ necessidade de poder.

Uma limitação observada na pesquisa está em seu caráter exploratório, pois, segundo Xavier (1986), esse tipo de pesquisa permite apenas inferências gerais. Porém, é uma pesquisa

importante, que traz contribuições valiosas, pois conhecendo como as pessoas percebem o contexto em que estão inseridas, poderá ser aumentada e melhorada a qualidade das intervenções do administrador.

Assim, diante dos resultados, é recomendado que sejam explorados em outras pesquisas os demais fatores que afetam o clima organizacional e sugere-se que um trabalho dessa natureza possa ser retomado em outras áreas.

Uma pesquisa realizada por Rego (2002) teve como objetivo testar o poder explicativo de cinco climas éticos para quatro dimensões de cidadania organizacional. Para tanto, inicialmente foram definidos os comportamentos de cidadania organizacional e os climas éticos.

De acordo com Organ (1988, citado por Rego, 2002), os comportamentos de cidadania organizacional podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”. No entanto, esta definição apresenta algumas controvérsias e Rego questiona se realmente é possível distinguir entre os comportamentos discricionários e os prescritos. Muitos estudos mostram que os comportamentos de cidadania organizacional são um construto multidimensional. Algumas macrodimensões de cidadania encontradas na literatura são: comportamento de ajuda; esportividade; lealdade organizacional; obediência organizacional; iniciativa individual; virtude cívica e autodesenvolvimento.

O clima ético pode ser definido como um “componente da cultura organizacional”, segundo Cullen et al. (1989, citado por Rego, 2002) e Olsen (1995, citado por Rego, 2002), é um tipo particular de clima organizacional e inclui prescrições referentes às obrigações morais.

Cruzando três critérios éticos (egoísmo, benevolência e princípio) com três referenciais ou lócus de análise (individual, local e cosmopolita), surgem nove arquétipos de climas: auto-interesse; amizade; moralidade pessoal; lucros/interesses da empresa; interesse da equipe; regras e procedimentos da organização; eficiência; responsabilidade social e códigos profissionais e leis.

Segundo Hodson (1999, citado por Rego, 2002), as relações intercolegas são importantes no clima social no trabalho, pois proporciona um espaço de significado e identidade para os trabalhadores. Os locais de trabalho podem tornar-se mais humanizados com relações positivas e assim evocar comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto à metodologia, iniciou-se a preparação do questionário com a coleta de itens na literatura. A base foi a configuração mais recente do instrumento proposto por Victor e Cullen

(1987, 1988, citado por, Rego, 2002). A partir daí, emergiu uma lista de 50 itens, onde foi elaborado um questionário, aplicado a 159 pessoas (oriundas de 46 organizações de setores muito diversos). Cada pessoa descrevia “o modo como as coisas acontecem, de fato, na sua organização”, numa escala de 6 pontos (de 1: “é completamente falsa” a 6: “é completamente verdadeira”). Obtiveram então, cinco fatores (KMO: 0,776), explicando 60,7% da variância total: auto-interesse; benevolência, regras e procedimentos organizacionais; leis; interesses/lucros da organização.

Um novo questionário foi elaborado com 32 itens remanescentes, que foi aplicado a 269 pessoas oriundas de 37 organizações diversas. Para 36 itens, foi solicitado aos superiores que apontassem em que grau as afirmações se aplicavam ao colaborador em questão, numa escala de sete pontos (de 1: “não se aplica rigorosamente nada” a 7: “aplica-se completamente”). Com relação aos climas, os dados foram submetidos à análise fatorial confirmatória.

As regressões feitas mostram que apenas os climas auto-interesse e leis/códigos explicam os comportamentos de cidadania organizacional e o clima benevolente explica a harmonia interpessoal. Quando as pessoas sentem-se inseridas num contexto organizacional onde predominam os auto-interesses, elas diminuem os comportamentos de cidadania organizacional. Alguns estudiosos dizem que isto pode acontecer, pois um clima de muito auto-interesse pode ter efeitos negativos sobre a satisfação; o comprometimento organizacional; a coesão do grupo; a confiança nos outros e na gestão e a identificação com a organização.

Outra conclusão empírica encontrada remete ao fato de que o clima leis/códigos tende a explicar negativamente os comportamentos de cidadania organizacional. Isto pode acontecer, pois a ênfase na obediência a leis e códigos pode inibir as pessoas a praticarem atos espontâneos. Já quando as pessoas percebem os colegas interessados e preocupados com os outros, elas sentem necessidade de agir reciprocamente. Isto é o que diz a terceira indicação empírica que fala sobre o clima benevolência explicando positivamente a harmonia interpessoal.

Com este estudo, pode-se perceber que as mulheres reagem melhor ao clima benevolência e pior ao clima auto-interesse e com relação ao clima lucros, homens e mulheres reagem inversamente. Enquanto eles reagem positivamente, elas reagem negativamente.

Uma limitação desta pesquisa foi a de que a dimensão dos climas éticos (lucros) possui propriedades psicométricas que precisam de aprimoramento. Além disso, não é possível fazer-se generalizações com segurança, pois a dimensão de algumas subamostras foi inferior ao desejável.

Uma última limitação observada foi sobre a natureza correlacional deste estudo, pois dele, não se consegue extrair nexos causais óbvios.

Assim sendo, percebe-se a necessidade de pesquisas futuras ampliando a dimensão das amostras e que permitam a melhor compreensão das condições em que cada clima mais contribuir para o aparecimento dos comportamentos de cidadania organizacional.

No período de fevereiro a junho de 1983 foi realizada em uma empresa gaúcha, visando detectar a percepção de seu clima organizacional pelos integrantes da empresa, de acordo com o nível hierárquico definido na estrutura da empresa. (Gutierrez, 1988)

Para tanto, a metodologia utilizada para mensurar o clima foi a escala de Kolb. O conceito de clima utilizado no trabalho de Gutierrez (1988) foi o de Forehand e Gilmer: “clima é o conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes” (p.6). Com relação à motivação, o referencial adotado foi o de McClelland que considera três motivos sociais principais que atuam na pessoa: afiliação, poder e realização. Os sete fatores de clima propostos por Kolb são: conformidade com estrutura; responsabilidade; padrão de desempenho; recompensa; clareza organizacional; calor humano e liderança.

O instrumento de pesquisa continha perguntas que associavam os fatores de clima aos motivos sociais de McClelland e foi estruturado em uma escala tipo Likert de 10 pontos, onde obteve-se o clima atual e o desejado (ideal) e a discrepância entre ambos.

A empresa onde foi realizada a pesquisa é de origem familiar e germânica, na época do artigo tinha 20 anos de existência e 700 funcionários e era dirigida pelo seu fundador. Os dados foram obtidos pelo instrumento de Kolb e coletados em 1983. Além disso, referem-se a seis níveis hierárquicos: chefes; assessores; supervisores mensalistas; supervisores horistas; funcionários mensalistas e funcionários horistas.

Nesta pesquisa, a amostra foi devidamente testada e alcançou-se um nível de confiança de 95% e a análise de variância também foi realizada. Além da tabulação dos dados, foram realizadas entrevistas individuais com todos os participantes. A entrevista buscou obter mais dados sobre os motivos das dimensões de clima e caracterizou-se por ser individual; semi-estruturada; sigilosa; com duração média de 40 minutos e proporcionando feedback mútuo.

O estudo mostrou que existem dois grupos distintos na percepção do clima na motivação e na satisfação, sendo o primeiro constituído pelos chefes de divisão, assessores e supervisores

mensalistas e o segundo foi formado por supervisores horistas; funcionários mensalistas e horistas.

Em todos os níveis da escala hierárquica, as dimensões do clima ideal foi superior ao clima atual (real). Com relação à percepção do clima real apresentada pelos chefes de divisão, o fator que alcançou o ponto mais baixo na escala foi “padrão”. Quanto aos padrões a pesquisa mostrou que os integrantes dos níveis hierárquicos mais baixos percebem o clima mais positivamente do que seus superiores. Já com relação à percepção do clima real dos funcionários mensalistas, o fator que obteve o índice mais baixo de resposta foi “apoio”.

Quanto aos motivos, no grupo hierárquico mais baixo foram encontrados primeiramente afiliação, realização e poder, em ordem de prioridade, excetuando o nível dos funcionários mensalistas, onde se viu: afiliação, poder e realização. Enquanto que no grupo hierarquicamente mais alto a ordem foi: realização, afiliação e poder.

Nesta pesquisa pode-se concluir que as maiores discrepâncias entre o clima real e o ideal foram observadas nos fatores calor humano, apoio e recompensas; motivos de caráter realizador e em motivos de poder.

Puentes-Palacios e Carneiro (2005) também realizaram um estudo sobre clima organizacional, que visava validar uma escala de avaliação do clima social de equipes de trabalho, visto a ausência de propostas que apresentem modelos teóricos explicativos empiricamente validados e a precariedade de instrumentos de mensuração psicometricamente válidos para o contexto brasileiro.

Ao revisar a literatura, os estudiosos verificaram que o efeito do clima organizacional nas organizações tem sido apontado como fenômeno que gera efeitos na satisfação dos membros de equipes de trabalho. De acordo com Puentes-Palacios e Carneiro (2005), as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais implementadas no âmbito organizacional. Isso mostra a importância de se validar uma escala para avaliar o clima social das equipes de trabalho.

O trabalho de Puentes-Palacios e Carneiro (2005) partiu de uma escala de mensuração de clima organizacional já utilizada em uma instituição. Primeiramente, adequou-se a redação dos itens ao contexto de equipes de trabalho e em seguida validaram-se semanticamente os itens.



A coleta de dados foi feita em uma amostra de 521 pessoas. O instrumento aplicado, a escala de clima, foi composta por 35 itens respondidos em uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1, que corresponde a nunca, até 5, que corresponde a sempre.

A fatorabilidade da matriz de dados foi verificada por meio da inspeção da matriz de correlações, do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do cálculo do determinante da matriz. Foram extraídos dois fatores. Para a extração dos fatores, utilizou-se o método *principal axis factoring* (PAF) com rotação *promax*. O primeiro fator, denominado de **gestão do trabalho**, compô-se de 18 itens e obteve uma confiabilidade interna satisfatória, com alfa de *Cronbach* igual a 0,95. O segundo fator, denominado de **gestão das relações**, foi composto de 15 itens e teve o valor do alfa de *Cronbach* igual a 0,94, obtendo assim, uma confiabilidade interna também satisfatória.

Considerando-se os diversos conteúdos abordados pelos fatores da pesquisa de Puentes-Palacios e Carneiro (2005), percebeu-se a presença de duas facetas. Sua extração obedeceu aos mesmos procedimentos adotados para a extração dos fatores. Assim, o resultado mostrou a presença de duas facetas em cada fator, sendo seu conteúdo compatível com as dimensões teóricas do construto clima organizacional. Este estudo concluiu que a solução fatorial encontrada é teoricamente pertinente e válida uma escala de avaliação do clima social das equipes de trabalho.

Todas as pesquisas relatadas se preocuparam em estudar o clima organizacional nas empresas, seja por nível hierárquico ou nas equipes de trabalho. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em apoio ao aprimoramento de suas práticas gerencias implementou o projeto de gestão do clima organizacional, já tendo realizado duas pesquisas. A avaliação do clima organizacional foi feita nas quatro áreas da empresa: atendimento, tratamento e encaminhamento, distribuição e administrativa. A pesquisa realizada em 2005 detectou que a área de tratamento e encaminhamento se mostrou com índices bastante insatisfatórios em diversos fatores. Assim, no capítulo seguinte será discutida a Pesquisa de Clima Organizacional dos Correios.

## 2 - A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOS CORREIOS

A Gestão do Clima Organizacional está alinhada com o Planejamento Estratégico dos Correios, e contribui para que o objetivo definido pela Empresa no sentido de “Desenvolver e estruturar políticas que assegurem a valorização das pessoas e otimizem a sua atuação na Empresa e na sociedade” possa ser alcançado.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos adotou como modelo de gestão os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Neste modelo, o critério “pessoas” examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Além disso, o critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

Assim, a Gestão do Clima Organizacional constitui-se em mais uma vertente da gestão global da Empresa. Envolve o diagnóstico, o planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação continuados da visão dos empregados, vinculada às relações de trabalho. Tem como objetivo: instrumentalizar a tomada de decisão da Diretoria na implementação de estratégias que estimulem os colaboradores a aplicar seus talentos buscando a excelência no desempenho, preservando a qualidade operacional e viabilizando atingir as metas corporativas. A gestão está estruturada em cinco grandes fases, que constituem um ciclo. Cada ciclo dura 18 meses, conforme ilustrado na Figura 1.

| <b>1ª ETAPA</b>  | <b>2ª ETAPA</b>                               | <b>3ª ETAPA</b>   | <b>4ª ETAPA</b>                   | <b>5ª ETAPA</b>    |
|--|---|---|-----------------------------------|--------------------|
| Planejamento e Realização da Pesquisa em âmbito nacional | Análise dos Dados e Divulgação dos Resultados | Elaboração dos Planos de Ação de Melhoria Corporativo, Regionais e das unidades | Implantação das Ações de Melhoria | Avaliação do Ciclo |
| <b>DURAÇÃO APROXIMADA DE CADA ETAPA</b>                  |   |   |                                   |                    |
| 03 meses   | 02 meses                                      | 02 meses  | 10 meses                          | 01 mês             |



Figura 1 - Etapas do ciclo de Gestão do Clima Organizacional

A duração de cada ciclo (18 meses) foi estabelecida levando em conta a magnitude do processo de pesquisa e gestão do clima organizacional na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. São mais de 100.000 empregados e milhares de unidades envolvidas, significando elevado grau de complexidade tanto na logística de aplicação da pesquisa quanto em especial na elaboração dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional nos diversos níveis da organização. Para que os empregados percebam efetivamente as melhorias implementadas pela Empresa em decorrência dos resultados das pesquisas de clima organizacional, é necessário que haja um espaço de tempo adequado para tanto.

A Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos está em seu segundo ciclo e configura-se como de natureza quantitativa, de corte transversal, uma vez que avalia o contexto organizacional percebido pelo empregado no momento da sua realização. A coleta de dados se dá por meio de um questionário padronizado.

O questionário utilizado para coleta de dados foi especialmente construído para a pesquisa e inclui 59 itens, configurados como afirmativas, que ofereceram ao respondente uma escala de respostas de 5 pontos, do tipo Likert, apresentada a seguir: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo na maior parte; 3. Às vezes concordo, às vezes discordo; 4. Concordo na maior parte; 5. Concordo totalmente. Os questionários foram remetidos às unidades de lotação dos empregados, juntamente com um envelope resposta, pré-endereçado à área coordenadora dessa ação na Diretoria Regional. O questionário está em anexo.

Após o recebimento de todos os questionários realizou-se a fase de tratamento dos dados, que permitiu a definição final do número de participantes da pesquisa. Foram selecionados para participar da pesquisa todos os empregados com mais de um ano de Empresa, ou seja, contratados até 31 de dezembro de 2004. Além dessa condição o empregado não deveria se enquadrar em nenhuma das seguintes situações: estar requisitado para outro órgão da administração pública; estar afastado por licença médica, com prazo superior a 15 dias ou encontrar-se afastado por licença particular. A digitação dos questionários foi realizada por empresa contratada pelos Correios para esse fim.

Após a digitação, os dados foram importados para tratamento no SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences, for Windows*. Os dados da presente pesquisa foram objeto de análises estatísticas descritivas e inferenciais. Adotou-se como procedimento básico a análise fatorial do questionário, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados. A

análise fatorial consiste em um conjunto de técnicas estatísticas cujo pressuposto básico é o de que uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas de variáveis empíricas ou observáveis pode ser explicada por um número menor de variáveis chamadas Fatores. Esse procedimento facilita o trabalho de interpretação e análise dos resultados da pesquisa. No caso da pesquisa dos Correios de 2005, por meio da análise fatorial, foram encontrados 11 fatores.

Os 11 fatores obtidos a partir do processamento dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional nos Correios são: “Ambiente Físico e Condições de Trabalho”, “Atuação da Chefia”, “Benefícios”, “Comunicação”, “Educação e Crescimento Profissional”, “Equipe de Trabalho”, “Imagem Institucional”, “Integração Empregado-Empresa”, “Natureza do Trabalho”, “Relacionamento entre Áreas” e “Remuneração”. A tabela 1 mostra a denominação, a estrutura conceitual e o alfa de Cronbach dos fatores.

Os fatores da pesquisa de clima foram definidos, inicialmente, pela área de relações do trabalho, quando da primeira pesquisa realizada em 1998. A partir de então, o questionário vem sendo revisto sucessivamente. Primeiro para a pesquisa piloto realizada em 2002 nas Diretorias Regionais de São Paulo Metropolitana, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina, além da Administração Central da empresa. A partir da pesquisa piloto houve uma nova revisão para a pesquisa 2004 e, novamente, o questionário foi revisto para a pesquisa 2005.

Todas as revisões levaram em consideração a experiência de profissionais da área de RH e de Relações do Trabalho. A estrutura do questionário procura avaliar aspectos considerados relevantes para a Empresa, de acordo com a sua cultura e política de RH, assim como o que é destacado pela literatura na área da psicologia organizacional, sobre Clima Organizacional.

Os resultados da pesquisa são apresentados por meio de um indicador denominado de **“Índice de Favorabilidade”**. Esse índice é calculado pela média das avaliações dos empregados nos itens que compõem o fator. Essa média é apurada a partir da escala de 5 pontos utilizada na pesquisa e transformada em valores percentuais.

Os resultados da pesquisa são interpretados de acordo com os critérios abaixo definidos. Em cada dependência da Empresa serão priorizadas ações voltadas para a melhoria dos resultados cujo Índice de Favorabilidade apresenta-se “Desfavorável”, ou seja, abaixo de 70%. Conforme observado na Tabela 2. A definição desse limite se deu em função do planejamento estratégico dos Correios. De acordo com aquela diretriz a Empresa quer ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios. Assim, a expressão “excelência” ali inserida

representa o direcionador do padrão mínimo esperado pela empresa em relação aos resultados da pesquisa de clima organizacional.

Tabela 1 –Denominação, Estrutura Conceitual e Alfa de Cronbach dos Fatores

| NOME DO FATOR                           | CONCEITO  | ALFA DE CRONBACH |
|---|---|------------------|
| Ambiente Físico e Condições de Trabalho | Percepção do empregado sobre as suas condições de trabalho, em relação aos móveis e equipamentos, disponibilidade de recursos materiais, segurança física e condições gerais do ambiente físico – espaço, iluminação e ventilação.  | 0,81             |
| Atuação da Chefia                       | Percepção e avaliação do empregado sobre a sua chefia, no tocante à gestão da equipe e dos processos de trabalho, à comunicação sobre a Empresa, ao relacionamento com o colaborador, à abertura a críticas, estímulo ao autodesenvolvimento do colaborador, competência profissional e confiança do colaborador. | 0,95             |
| Benefícios                              | Avaliação do empregado sobre a assistência médico-odontológica e demais benefícios oferecidos pela Empresa.   | 0,77             |
| Comunicação                             | Avaliação do empregado sobre a rapidez e eficácia dos meios de comunicação e sua influência no relacionamento da Empresa com o empregado.   | 0,78             |
| Educação e Crescimento Profissional     | Percepção do empregado sobre as oportunidades de treinamento e crescimento profissional oferecidas pela Empresa, e sobre a contribuição do treinamento para o desempenho.   | 0,76             |
| Equipe de Trabalho                      | Percepção e avaliação do empregado sobre a equipe de trabalho, no tocante ao compartilhamento de informações, integração, relacionamento, confiança entre os membros, integração pessoal, respeito e comprometimento com resultados.  | 0,89             |
| Imagem Institucional                    | Percepção e avaliação do empregado sobre a imagem e credibilidade da empresa junto a clientes, familiares, comunidade e pessoas do seu relacionamento, e sua visão da ECT como um bom local para trabalhar.   | 0,84             |
| Integração Empregado-Empresa            | Percepção e avaliação do empregado sobre a atuação do Serviço Social e a oferta de atividades de lazer, esporte e cultura, e ainda o grau de contribuição dos eventos para a melhoria do clima, qualidade de vida e aproximação do empregado com a Empresa.   | 0,72             |
| Natureza do Trabalho                    | Percepção e avaliação do empregado acerca da motivação, satisfação e realização pessoal com o trabalho, além da maneira como o mesmo concilia a sua vida pessoal com a carga de trabalho na Empresa.  | 0,80             |
| Relacionamento entre Áreas              | Avaliação do empregado sobre o relacionamento, colaboração e cooperação entre as áreas da Empresa, além da integração entre elas visando ao atingimento dos objetivos organizacionais.  | 0,82             |
| Remuneração                             | Percepção e avaliação do empregado sobre a sua remuneração e sobre a compatibilidade entre o que se pratica na Empresa e no mercado.  | 0,86             |

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional 2005 da ECT.

Concluída a realização da Pesquisa de Clima Organizacional e a tabulação dos dados, a emissão de relatórios encerrou a primeira etapa da GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL – 2º Ciclo Nacional, considerando-se atingidos os objetivos propostos, de instrumentalizar a tomada de decisão da Diretoria e gestores em geral na implementação de estratégias e ações que estimulem os colaboradores a aplicar seus talentos buscando a excelência no desempenho, preservando a qualidade na prestação dos serviços e favorecendo o atingimento das metas corporativas.

Foram elaborados relatórios individualizados para as unidades que atenderam a um dos seguintes critérios: registraram na pesquisa 10 ou mais questionários respondidos ou registraram na pesquisa entre nove e sete questionários respondidos, desde que a taxa de retorno, envolvendo os empregados da unidade, seja igual ou maior que 75%.

Tabela 2 - Critério Geral de Interpretação dos Resultados

| Critério de Interpretação | Resultado     |                          |
|---------------------------|---------------|--------------------------|
|                           | Média         | Índice de Favorabilidade |
| Resultado Favorável       | Maior que 4   | Acima de 80%             |
| Resultado Satisfatório    | Entre 3,5 e 4 | Entre 70 e 80%           |
| Resultado Desfavorável    | Menor que 3,5 | Abaixo de 70%            |

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional 2005 da ECT.

A divulgação dos resultados gerais da Administração Central (AC) e das Diretorias Regionais (DR) e de cada unidade às respectivas equipes de trabalho, representa uma etapa essencial do processo de gestão do clima, na medida em que se cumpre o requisito de transparência assegurando a credibilidade do processo. Vale lembrar que cabe aos gestores não só a divulgação dos resultados às respectivas equipes, mas também, e principalmente, alavancar as melhorias necessárias ao aprimoramento das relações de trabalho de suas unidades. Da mesma forma, cabe ao gestor de cada unidade, juntamente com suas respectivas equipes de trabalho, definir e implementar as ações no âmbito local.

Os resultados da pesquisa foram segmentados por área do processo produtivo na Empresa: atendimento; tratamento e encaminhamento; distribuição e administrativa. A análise dos resultados da pesquisa indicou que a área de tratamento e encaminhamento apresentou os índices

menos favoráveis dentro da empresa. Assim, ficou evidenciada a necessidade de se fazer uma investigação mais detalhada nessa área, a fim de identificar as razões pelas quais os empregados perceberem os fatores componentes do clima em tais níveis.

Preservando os resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional dos Correios, foi elaborada uma tabela, cujo parâmetro é o resultado global da empresa como sendo 100% e visa mostrar como estão os índices dos fatores da Diretoria Regional de Brasília e suas áreas do processo produtivo, conforme visto na Tabela 3.

Tabela 3 – Índice de favorabilidade por fator

| FATOR                                   | ÍNDICE DE FAVORABILIDADE |        |        |              |          |           |
|---|--------------------------|--------|--------|--------------|----------|-----------|
|   | ECT                      | DR     | ATEND. | TRAT. ENCAM. | DISTRIB. | ADMINIST. |
| Ambiente Físico e Condições de Trabalho | 100%                     | -5,64  | -10,97 | -13,48       | -12,38   | +17,71    |
| Atuação da Chefia                       | 100%                     | -5,38  | +4,58  | -17,77       | -11,17   | +2,29     |
| Benefícios                              | 100%                     | +2,0   | +2,82  | +2,12        | 0        | +4,0      |
| Comunicação                             | 100%                     | -6,62  | -1,91  | -14,27       | -14,56   | +6,32     |
| Educação e Crescimento Profissional     | 100%                     | -5,05  | +1,99  | -11,64       | -15,46   | +8,57     |
| Equipe de Trabalho                      | 100%                     | -1,62  | +8,78  | -7,57        | -9,59    | +3,65     |
| Imagem Institucional                    | 100%                     | -6,03  | -3,90  | -5,67        | -9,34    | -3,66     |
| Integração Empregado-Empresa            | 100%                     | -1,18  | -2,24  | -1,45        | -5,39    | +6,97     |
| Natureza do Trabalho                    | 100%                     | -8,88  | -4,17  | -13,47       | -16,80   | +1,80     |
| Relacionamento entre Áreas              | 100%                     | -7,62  | -0,79  | -13,97       | -13,81   | -0,95     |
| Remuneração                             | 100%                     | -17,58 | -16,21 | -15          | -27,93   | -5,17     |
| Geral                                   | 100%                     | -5,23  | -0,41  | -11,02       | -11,43   | +3,58     |

Dessa forma, a presente pesquisa será realizada junto aos empregados lotados na área de tratamento e encaminhamento da Diretoria Regional de Brasília. Para o desenvolvimento dessa pesquisa será adotada a metodologia de grupo focal, dentro de uma abordagem qualitativa. O capítulo seguinte tratará do método utilizado para a realização deste trabalho.

### 3 - MÉTODO

Visto que o clima organizacional é uma variável que decorre da percepção coletiva sobre aspectos relevantes do ambiente e relações de trabalho, percebeu-se a importância de escolher um instrumento que favorecesse a livre expressão de pensamentos e sentimentos dos informantes de um grupo, permitindo emergir significados relacionados ao tema. Decidiu-se, então, pela utilização da técnica de grupo focal (focus group), como o principal instrumento de coleta de dados.

A técnica do grupo focal existe desde o início da Segunda Grande Guerra, sendo utilizada para determinar a efetividade dos programas de rádio destinados a elevar a “moral” das tropas americanas, conforme Berg (1998, citado por Gui, 2003). O método grupo focal (*Focus Group*) até hoje vem sendo utilizado mais intensamente por pesquisadores da área de *marketing*. Porém, este passou a ser mais aceito na década de 90 por pesquisadores sociais.

A principal característica da técnica de grupo focal é a utilização da interação grupal para produzir dados e *insights*. O que se busca com esta técnica é a emersão de uma pluralidade de idéias e não a busca de um consenso. Por isso, a ênfase está na interação dentro do grupo.

Assim, Berg (1998, citado por Gui, 2003), caracteriza a técnica de grupo focal a partir da existência dos seguintes elementos:

1. objetivo ou problema de pesquisa claramente definido;
2. características do grupo, tais como a homogeneidade ou heterogeneidade de seus membros e a adequação de sua composição para os propósitos da pesquisa;
3. qualidade da relação estabelecida entre o pesquisador e os membros do grupo, clima de confidencialidade em relação aos assuntos discutidos e facilitação da fala espontânea dos participantes;
4. facilitador preparado e bem organizado, que tenha clareza sobre as questões a serem propostas para discussão;
5. ouvir atento do facilitador, que permita a emergência de novos temas não previstos no planejamento inicial;
6. estrutura, direcionamento e contribuição restrita do facilitador para a discussão do tema, evitando opiniões e comentários substantivos;



7. assistente de pesquisa que ajude a elaborar notas sobre a dinâmica grupal, a transcrever as falas ou lidar com os equipamentos de registro de voz ou vídeo, quando permitidos e utilizados;
8. registro sistemático das informações de maneira a permitir o uso de técnicas de análise de conteúdo por quaisquer pessoas interessadas em elaborar conclusões sobre os dados.

Diante disso, é interessante que os grupos focais sejam homogêneos quanto a determinados parâmetros definidos de acordo com a pesquisa a ser realizada. A homogeneidade normalmente favorece a identificação e integração entre os participantes, evitando assim, posições muito conflitantes entre os membros do grupo.

Existem algumas habilidades que são imprescindíveis para uma boa condução do encontro. O moderador do grupo focal deverá ser capaz de criar um ambiente de empatia, não ameaçador, para que os participantes sintam-se a vontade para exporem suas idéias e sentimentos. Além disso, o moderador deverá ser flexível ao lidar com as possíveis dúvidas e questionamentos do grupo, ao controlar a sequência de tópicos a serem discutidos e o tempo disponível para isso.

O moderador também deverá resguardar o fluxo democrático da palavra entre os participantes e ser capaz de identificar o momento em que o assunto já se esgotou. O nível de diretividade do moderador dependerá dos objetivos estabelecidos para a pesquisa e do tipo de informação que se espera do grupo. Seja qual for a postura que o moderador irá assumir, este deve evitar a expressão de suas próprias opiniões a respeito do tema em discussão. O seu papel é de um facilitador do fluxo de comunicação.

Para uma melhor orientação do moderador, é interessante que antes da sessão, seja elaborado um planejamento para o processo de discussão. Os tópicos devem ser organizados segundo o esquema lógico mais adequado ao projeto de pesquisa em questão. Alguns autores avaliam que o número ideal de questões para compor o roteiro de entrevista seja de aproximadamente 12, discutidas ao longo de 1h30 a 2h. Com relação ao tamanho dos grupos, considera-se como ideal de 8 a 12 pessoas.

Como qualquer instrumento, a técnica de grupo focal também apresenta algumas limitações. Com relação às vantagens e desvantagens do uso da técnica, Morgan (1997, citado por Gui, 2003) afirma que o grupo focal ocupa uma posição intermediária entre a técnica de observação participante e a da entrevista aberta. A principal vantagem do grupo focal é a oportunidade de observar uma grande quantidade de interação a respeito de um tema em um

período de tempo limitado. Porém, pode surgir aí uma desvantagem, pois um grupo constituído para efeitos de pesquisa não representa um espaço natural de trocas sociais. Em relação às entrevistas individuais, a vantagem do grupo focal é a possibilidade de observar a interação das pessoas em torno de um tema proposto, mostrando assim, as semelhanças e diferenças nas opiniões e experiências.

Uma desvantagem do grupo focal está no fato deste limitar-se ao comportamento verbal, constituindo apenas de interação em discussões de grupo, criadas e administradas pelo pesquisador. O fato de o pesquisador criar e dirigir o grupo focal pode torná-lo menos natural do que a observação participante. Pode ocorrer alguma influência do facilitador, na tentativa de manter o foco da entrevista. Além disso, a presença de outras pessoas pode, para alguns participantes, afetar o que eles dizem ou como eles dizem.

Outra limitação pode ser vista na dificuldade de reunir as pessoas que participarão dos encontros. Além disso, o grupo focal exige maior atenção do facilitador e fornece menos detalhes sobre as opiniões de cada um dos participantes. Ao observar as vantagens e desvantagens da utilização da técnica de grupo focal, pode-se dizer que esta possibilita uma discussão de grande variedade de tópicos, de acordo com o interesse do pesquisador. É um recurso rápido e de aplicação relativamente fácil, desde que o facilitador tenha sido bem preparado e a interação grupal possibilita aos participantes *insights* sobre temas e comportamentos complexos.

### **3.1 - Participantes da pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada em uma unidade operacional da Diretoria Regional de Brasília da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Conforme o objetivo da pesquisa foram escolhidas pessoas lotadas na área de tratamento e encaminhamento da Regional Brasília para participar do grupo focal. Participaram da pesquisa 16 pessoas divididas em dois grupos: um grupo com oito funcionários do turno 1, sendo quatro carteiros e quatro operadores de triagem e transbordo (OTT)<sup>1</sup>, com tempo de empresa variando de cinco a 28 anos e outro com oito funcionários do turno 2, sendo seis carteiros e dois OTT's, com tempo de empresa variando de quatro a 30 anos. A escolha dos participantes procedeu-se da

---

<sup>1</sup> As tarefas básicas desses profissionais são a triagem dos objetos de correspondência de acordo com o destino, assim como o carregamento e descarregamento dos veículos que transportam tais objetos.

seguinte forma: no primeiro grupo os participantes foram escolhidos aleatoriamente e no segundo grupo os participantes foram escolhidos previamente pela chefia da unidade.

### **3.2 - Instrumentos**

A pesquisadora elaborou um roteiro de entrevistas para a condução da sessão. O roteiro foi constituído por 10 perguntas formuladas de forma a emergir assuntos relacionados aos fatores de clima organizacional encontrados na pesquisa realizada em 2005 nos Correios. O objetivo estipulado foi o de conhecer a avaliação que os empregados fazem sobre a Empresa e sobre o seu ambiente de trabalho, assim como as relações entre pares e superiores.

A seguir encontram-se as perguntas propostas ao grupo:

1. Falem um pouco sobre o trabalho de vocês na empresa.
2. Como vocês se vêem nesse trabalho?
3. Qual a avaliação que vocês fazem da empresa?
4. Como vocês se vêem na empresa?
5. Qual é a sua perspectiva de futuro dentro da empresa?
  - a. Fale sobre a perspectiva de futuro dentro da empresa.
6. Como vocês vêem as relações entre os funcionários na equipe de trabalho?
  - a. Relações entre os colegas;
  - b. Relações entre funcionários e a chefia;
  - c. Relações com as outras áreas.
7. Como é o seu ambiente de trabalho?
8. Se fosse possível resumir, o que de mais favorável existe no seu ambiente de trabalho? E de mais desfavorável?
9. Se lhe fosse dada a oportunidade o que você modificaria no seu ambiente de trabalho?
10. Como é a comunicação na empresa?

Durante a realização do grupo focal, além de contar com um roteiro estruturado, foi utilizado um gravador, papel e caneta para possíveis anotações.

### 3.3 - Procedimento de coleta e análise das informações

A coleta dos dados foi realizada no dia 11 de outubro de 2006, na sala de aula da unidade. Cada sessão durou cerca de 1h 30 min. A primeira sessão teve início às 9:30 e a segunda às 14:50. Para conduzir a sessão definiu-se um moderador, que foi a própria pesquisadora, um co-moderador e um observador, sendo ambos trabalhadores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. No segundo grupo, além do moderador, co-moderador, havia dois observadores.

Ao iniciar o trabalho com os grupos, o moderador primeiramente agradeceu a participação de todos, explicou o objetivo do encontro, solicitou autorização para gravar, dando a garantia de que haveria sigilo das informações obtidas e anonimato dos participantes. Também foi perguntado se todos conheciam a pesquisa de clima organizacional dos Correios e se todos haviam participado da última pesquisa realizada em 2005. Todos responderam afirmativamente. Logo em seguida, iniciaram-se os trabalhos, na parte da manhã com o primeiro grupo e na parte da tarde com o segundo grupo.

Após o término dos encontros, a pesquisadora transcreveu a gravação, realizou a análise das informações e elaborou suas conclusões. A análise das informações foram feitas por meio da análise de conteúdo, numa abordagem qualitativa. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), é um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento e que se aplicam a discursos bastante diversificados. A autora afirma ainda que a análise de conteúdo é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

Bardin (1977) organiza a análise de conteúdo em três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização propriamente dita e tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais de modo a ter um plano de análise. A exploração do material é a fase de análise propriamente dita, ou seja, a administração sistemática das decisões tomadas e a última fase se refere ao tratamento e interpretação dos resultados obtidos. Nesta fase os dados são tratados de forma a serem significativos e válidos. A partir disso, pode-se propor inferências e fazer interpretações de acordo com os objetivos propostos ou interpretações sobre descobertas inesperadas.

Neste trabalho, a categorização dos dados tomou como referência os fatores da pesquisa de clima organizacional dos Correios, já citados anteriormente. No tópico seguinte serão discutidos os resultados da pesquisa.

## **4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A aplicação da técnica do grupo focal foi realizada sem intercorrências em dois grupos focais com oito participantes em cada. Primeiramente foi feita a apresentação, um agradecimento, falou-se sobre os objetivos da pesquisa. Foi perguntado aos participantes sobre a pesquisa de clima organizacional dos Correios. Todos participaram da última pesquisa realizada em 2005. Também foi pedida a autorização para a gravação e garantiu-se o sigilo dos participantes.

A coleta de dados aconteceu em uma unidade da área de tratamento e encaminhamento da empresa e cada interação com os grupos durou em torno de uma hora e meia. Após os encontros, as gravações foram transcritas. Os resultados obtidos foram categorizados, de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo segundo Bardin (1979).

A categorização dos dados tomou como referência os 11 fatores da pesquisa de clima organizacional dos Correios: “Ambiente Físico e Condições de Trabalho”, “Atuação da Chefia”, “Benefícios”, “Comunicação”, “Educação e Crescimento Profissional”, “Equipe de Trabalho”, “Imagem Institucional”, “Integração Empregado-Empresa”, “Natureza do Trabalho”, “Relacionamento entre áreas” e “Remuneração”.

Porém, surgiam temas relacionados a outros fatores além dos evidenciados na pesquisa, como mudança organizacional, avaliação de desempenho, aprimoramento do trabalho, percepção sobre a área e perspectiva de futuro. Assim, foram criadas outras categorias, de acordo com o conteúdo da verbalização de cada grupo. Inicialmente serão apresentado os resultados obtidos junto ao grupo 1.

### **4.1 - Categorização das verbalizações do Grupo 1.**

Os resultados obtidos na interação com o grupo 1 resultaram em 11 categorias. O resultado é apresentado na Tabela 4. Das 11 categorias relacionadas no grupo 1, 4 tiveram maior destaque na discussão do grupo: Atuação da Chefia, Mudança, Comunicação e Equipe de Trabalho.

Próximo ao período em que foi feita a reunião com o grupo, houve uma mudança de horário de trabalho envolvendo os participantes, que se apresentaram para a reunião muito mobilizados. Dessa forma, surgiram diversos conteúdos relacionados a essa questão. O fator

Atuação da Chefia na pesquisa de clima organizacional dos Correios já apresentava resultados médios baixos, conforme demonstrado na Tabela 3. Assim, era de se esperar que os conteúdos relacionados a este fator surgissem com certa força na verbalização do grupo. Portanto, esse resultado se mostra coerente com os dados da pesquisa de clima.

A categoria Atuação da Chefia possui uma grande importância para a manutenção de um clima organizacional favorável. Nesta categoria os temas que tiveram maior destaque foram os relacionados com a oportunidade de diálogo, ou seja, nela o grupo informa que a chefia não ouve os colaboradores ( $f = 5$ ) e se mostra inflexível ( $f = 5$ ), provocando uma grande insatisfação dos participantes com a atuação da chefia da unidade.

Em contrapartida, a categoria Equipe de Trabalho mostra que o grupo se revela satisfeito com a qualidade do relacionamento entre os seus membros. O tema que mais emergiu durante a discussão dentro da categoria foi o bom relacionamento existente entre as pessoas da equipe. Mallmann (2005) realizou um estudo correlacionando o fator Atuação da Chefia com o fator Equipe de Trabalho e identificou uma correlação de .58 entre esses fatores, expressa no Gráfico 1. É importante destacar que à medida em que os índices de favorabilidade da Atuação da Chefia diminuem, o índice do fator Equipe de Trabalho diminui em menor proporção, chegando a um ponto em que essa relação se inverte, resultando em um cruzamento. Este cruzamento pode ser interpretado como uma evidência da compensação exercida pelas equipes de trabalho quando a atuação da chefia se apresenta em níveis insatisfatórios. Isto pode ser observado nos conteúdos que emergiram da discussão do grupo 1.

A seguir serão apresentadas algumas verbalizações dos participantes do grupo que evidenciam as restrições apresentadas em relação à atuação da chefia.

*“O que está na qualidade de coordenador, de gerente, de chefe, aprender a ouvir o mais simples e falar assim: poxa, aquele cara tem uma idéia legal, mesmo que você não decida naquele momento, mas que você aprenda a refletir com isso”.*

*“Pedir a opinião de um e de outro, pra que essas coisas desse certo”.*

*“...o nosso relacionamento a nível de chefias, tá? É aí que tá difícil. Muitas vezes você consegue chegar e falar, mas é a mesma coisa que está falando com uma parede.”*

*“A falta de diálogo é a coisa mais desfavorável e as pessoas que comandam, os comandantes do setor acharem que tem que ser só do jeito deles”.*

*“Agora o desfavorável foi aquilo que eu falei, tem que ser do jeito deles.”*

*“O relacionamento da gente aqui é a única coisa que está funcionando no momento. A única coisa que está motivando a gente é os colegas mesmo. As trocas de idéias”.*

*“Olha, favorável eu acho que é uma das coisas que ainda não fez eu sair daqui. É os colegas de trabalho.”*

*“O ponto favorável que eu acho é a amizade entre os colegas, né”?*

Dentro da categoria Comunicação, os temas que tiveram maior destaque foram a ausência de comunicação entre as chefias e a ausência de diálogo. Observa-se que esses temas também estão relacionados ao fator Atuação da Chefia. As verbalizações que ilustram esta categoria podem ser vistas à seguir:

*“...eu percebo uma... uma falta de organização entre os chefes. Total falta de sintonia entre eles. Um coordenador pede pra você fazer uma coisa, aí outro coordenador pede pra você fazer uma outra tarefa sem antes ter terminado a tarefa anterior.”*

*“Então, um me mandou fazer uma coisa, daqui a pouco você me mandou fazer outra coisa, daqui a pouco o terceiro me manda fazer uma outra coisa. O que que eu vi um dia desses. Teve uma vez que três me mandaram fazer três coisas diferentes.”*

*“Para nós não resta dúvida, se você vai trabalhar em horário tal ou não, o problema é seu. Não tem diálogo”.*

Com relação à categoria Mudança, os temas mais salientes foram a insatisfação dos colaboradores, a insatisfação dos clientes e a mudança voltada unicamente para o interesse da empresa. Tendo em vista a mudança de horário ocorrida no turno dos participantes, estes se mostraram insatisfeitos, ocasionando, de acordo com o grupo, um atraso no serviço e consequentemente a insatisfação dos clientes. Além disso, os participantes disseram que a mudança foi voltada unicamente para o interesse da empresa.

De acordo com Hernandez e Caldas (2001), quando organizações implementam mudanças ou inovações, normalmente enfrentam resistências internas. Os autores afirmam que as organizações mudam para enfrentar a competitividade, cumprir leis, introduzir novas tecnologias ou atender a preferências dos consumidores.



Tabela 4 – Categorização dos conteúdos do grupo 1

| CATEGORIAS                              | TEMAS   | FREQÜÊNCIA DOS TEMAS (f) |
|---|---|--------------------------|
| Atuação da Chefia                       | Age de acordo com a sua cabeça                          | 1                        |
|   | Não ouve os colaboradores                               | 5                        |
|   | Inflexibilidade   | 5                        |
|   | Expectativa de diálogo                                  | 1                        |
|   | Pressão sobre o empregado                               | 1                        |
|   | Desorganização  | 2                        |
|   | Insatisfação com a gerência                             | 4                        |
|   | Falta de respeito                                       | 3                        |
| Ambiente Físico e Condições de Trabalho | Condições de trabalho inadequadas                       | 1                        |
|   | Desorganização do ambiente de trabalho                  | 2                        |
|   | Falta de material                                       | 1                        |
|   | Sobrecarga de trabalho                                  | 3                        |
| Comunicação                             | Atraso na comunicação                                   | 3                        |
|   | Falta de clareza sobre a mudança                        | 1                        |
|   | Ausência de comunicação entre as chefias                | 4                        |
|   | Ausência de comunicação na empresa                      | 3                        |
|   | Ausência de diálogo                                     | 4                        |
|   | Mural de comunicados                                    | 2                        |
| Equipe de Trabalho                      | Bom relacionamento entre as pessoas da equipe           | 9                        |
|   | Determinação dos colaboradores                          | 3                        |
| Imagem Institucional                    | Alta Identificação                                      | 1                        |
| Integração Empregado-Empresa            | Atividades de integração                                | 1                        |
| Mudança                                 | Atraso nas tarefas                                      | 2                        |
|   | Ausência de resultados                                  | 1                        |
|   | Desorganização do ambiente de trabalho                  | 1                        |
|   | Insatisfação do cliente                                 | 4                        |
|   | Insatisfação dos colaboradores                          | 5                        |
|   | Sobrecarga de trabalho                                  | 2                        |
|   | Voltada unicamente para interesse da empresa            | 4                        |
| Natureza do trabalho                    | Cansaço físico  | 1                        |
| Percepção sobre a área                  | Discriminação   | 3                        |
| Reclamação                              | Ausência de momentos de descontração                    | 1                        |
|   | Excesso de gastos                                       | 1                        |
|   | Falta de comunicação com a mudança de horário           | 1                        |
|   | Mudança proposta  | 1                        |
|   | Choque de horário do trabalho com eventos de integração | 1                        |
| Relacionamento entre áreas              | Bom relacionamento entre as áreas                       | 1                        |

Acerca da reação dos empregados nas organizações quanto ao processo de mudança, o senso comum afirma que toda mudança gera reação contrária. Porém, Hernandez e Caldas (2001) afirmam que não necessariamente uma mudança gerará resistência. Segundo os autores, existem diversas “receitas” para lidar com a resistência à mudança, mas elas ainda falham em prevenir a ocorrência de resistência e não têm obtido sucesso em superá-la. Além disso, os estudiosos sugerem que as teorias que abordam este assunto são antigas e foram pouco testadas. Por isso, eles acreditam em um modelo de resistência individual à mudança, onde cada pessoa pode resistir ou não à mudança.

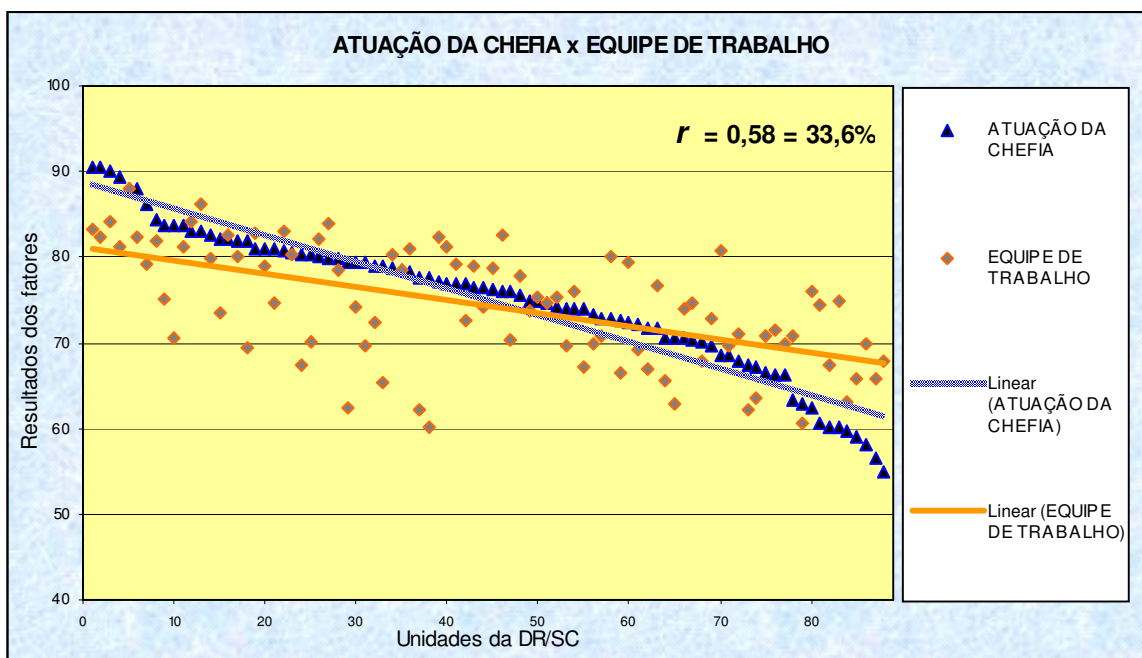


Gráfico 1 – Correlação entre os Fatores Atuação da Chefia e Equipe de Trabalho  
Fonte: Mallmann 2005 (p.79).

O processo de mudança nem sempre é bem sucedido e quando isto acontece as conseqüências podem ser a perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, dentre outros. Dessa forma, geralmente é criada uma resistência à mudança, que segundo Zaltman e Duncan (1977, citado por Hernandez e Caldas, 2001) significa “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modifica-lo” (p.32). Assim, é visível a resistência à mudança entre os participantes do grupo 1, que expressaram:

*“Acredito que em time que se está vencendo não se mexe. Se você vai tentar mexer, que seja para melhorar. Se a sua mexida atrapalhou, recua logo. Volte ao que estava. Porque tá arrebatando com as pessoas, o índice de absenteísmo tá aumentando. O índice de insatisfação entre os funcionários é grande, sabe?”*

*“Tá diminuindo o nível de satisfação, carga chegando atrasada, o cliente tá insatisfeito”.*

*“Sobre essa parte de horário, um outro lado que eu acho até negativo, pelo fato da chefia, da própria gerência dos setores, ele não visa o empregado. O empregado tá em segundo ou terceiro plano. O problema é a empresa. Se der certo para a empresa, os empregados, os funcionários é que se danem, sabe?”.*

Uma categoria que apareceu em virtude da necessidade dos participantes foi a categoria “Reclamações”. Nela surgiram temas relacionados à mudança de horário, à gastos excessivos da empresa e à ausência de momentos de descontração.

Uma outra categoria que surgiu foi a “Percepção sobre a área”. Esta categoria traz um tema bastante interessante, que é a discriminação. Foi observado que os trabalhadores que trabalham na área operacional sentem-se discriminados. As verbalizações com esse foco são:

*“...a gente percebe é que uma coisa que eu sempre venho falando, eu sempre falei em reuniões, que a nossa área operacional é uma área discriminada, não resta dúvidas.”*

*“Não adianta agradar só os gerentes. Quando chegar perto do gerente a gente vai se auto-glorificar e os funcionários ficam por baixo.”*

Na categoria “Ambiente Físico e Condições de Trabalho” o tema mais abordado foi sobre a sobrecarga de trabalho, que segundo os participantes é bastante exaustiva, como também é falado na categoria “Natureza do Trabalho”, onde aparece o tema cansaço físico. Em seguida abordaram temas como a desorganização do ambiente de trabalho, a falta de materiais e condições de trabalho inadequadas.

Além dessas categorias, outras categorias foram citadas durante a discussão do grupo 1. A categoria “Imagem Institucional” mostrou uma alta identificação dos empregados com a empresa. Na categoria “Integração Empregado-Empresa” surgiu o tema atividades de integração e a categoria “Relacionamento entre Áreas” mostra que existe um bom relacionamento entre as áreas da empresa.

De uma maneira geral, o grupo 1 mostrou uma grande insatisfação com o clima organizacional da sua unidade, refletindo o resultado da pesquisa de clima organizacional dos Correios realizada em 2005 (vide Tabela 3). A maioria das categorias foi abordada de modo insatisfatório, excetuando a categoria Equipe de Trabalho. Além disso, a questão da mudança de horário foi o tema central do encontro, visto que os participantes ainda estavam muito mobilizados de a mesma ter ocorrido recentemente.

O encontro com o grupo 1 foi realizado no período da manhã em uma sala na própria unidade de trabalho dos participantes. No mesmo dia, porém no turno da tarde, foi realizado o outro encontro com o grupo 2, cuja categorização das verbalizações é apresentada a seguir.

#### 4.2 - Categorização das verbalizações do Grupo 2

Os resultados obtidos durante a discussão do grupo 2 resultaram em 14 categorias. O resultado está inserido na Tabela 5. Das 14 categorias, 3 aparecem com mais destaque na discussão: “Natureza do Trabalho”, “Ambiente Físico e Condições de Trabalho” e “Atuação da Chefia”.

Neste grupo os temas que mais se sobressaíram foram os relacionados ao fator “Ambiente Físico e Condições de Trabalho”. A falta de material, a inadequação do espaço físico e a sobrecarga de trabalho foram os mais comentados. Além desses, emergiram temas que abordam a disposição dos equipamentos, a rotina desgastante, o ambiente desagradável e desgastante, a desorganização, o excesso de peso, a inadequação dos equipamentos e a má distribuição de pessoal. Temas esses que estão todos interligados e favorecem a deterioração do clima organizacional. Algumas verbalizações que ilustram esta categoria foram selecionadas e são apresentadas a seguir:

*“...nós aqui temos que nos virar com um CTE rasgado, tem que fazer uma cirurgia, tem que fazer reparos. A falta de material é uma coisa constante.”*

*“Dentro do salão tem uns esgotos. E fica um cheiro tão ruim, porque não tem escoamento da água, aí mistura tudo. Quando chove transborda”.*

*“Principalmente aqui a carga é pesada. Inclusive até pras mulheres mesmo que às vezes quando vai pegar um negócio mais pesado no outro dia já não vem”.*

*“A gente agora tem que fazer uma triagem que é igual cachorro, vai pra lá e pra cá, pra lá e pra cá o tempo todinho”.*

A categoria “Natureza do Trabalho” foi a categoria mais abordada durante todo o encontro. Dentro desta categoria os participantes fizeram uma avaliação sobre o trabalho. Os temas emergidos nesta categoria foram a alta ou baixa identificação com o trabalho, o descaso, a desmotivação e desestimulação com o trabalho, a estrutura do trabalho, a má distribuição das tarefas e o trabalho manual.

Tabela 5 – Categorização dos conteúdos do grupo 2

| CATEGORIAS                              | TEMAS   | FREQÜÊNCIA DOS TEMAS (f) |
|---|---|--------------------------|
| Atuação da Chefia                       | Competitividade entre a chefia                                      | 1                        |
|   | Desorganização  | 3                        |
|   | Despreparo da chefia  | 1                        |
|   | Expectativa de diálogo  | 2                        |
|   | Expectativa de ser ouvido   | 1                        |
|   | Falta de respeito   | 2                        |
|   | Insatisfação com a gerência   | 1                        |
|   | Tratamento desigual   | 1                        |
| Ambiente Físico e Condições de Trabalho | Ambiente desagradável e desgastante                                 | 1                        |
|   | Desorganização  | 1                        |
|   | Disposição dos equipamentos   | 2                        |
|   | Excesso de peso   | 1                        |
|   | Falta de material   | 3                        |
|   | Inadequação do espaço físico  | 3                        |
|   | Inadequação dos equipamentos  | 1                        |
|   | Má distribuição de pessoal  | 1                        |
|   | Rotina desgastante  | 2                        |
|   | Sobrecarga de Trabalho  | 3                        |
| Aprimoramento do Serviço                | Compromisso com a transformação da realidade                        | 1                        |
|   | Descaso com o cliente   | 4                        |
| Avaliação de Desempenho                 | Incoerência entre os critérios de avaliação e a prática de trabalho | 2                        |
| Centralidade do Trabalho                | Trabalho central na vida das pessoas                                | 7                        |
|   | Trabalho não-central na vida das pessoas                            | 1                        |
| Comunicação                             | Atraso na comunicação   | 1                        |
|   | Comunicação falha   | 4                        |
|   | Desinformação dos colaboradores                                     | 1                        |
| Educação e Crescimento Profissional     | Oportunidade de crescimento   | 4                        |
| Equipe de Trabalho                      | Bom relacionamento entre as pessoas da equipe                       | 8                        |
| Imagem Institucional                    | Alta identificação  | 8                        |
|   | Baixa identificação   | 1                        |
| Foco de Ação                            | Melhorias na área   | 4                        |
| Natureza do Trabalho                    | Alta identificação  | 4                        |
|   | Baixa identificação   | 4                        |
|   | Descaso com o trabalho  | 1                        |
|   | Desestimulante  | 2                        |
|   | Desmotivação  | 2                        |
|   | Estrutura do Trabalho   | 4                        |
|   | Má distribuição das tarefas   | 1                        |
|   | Trabalho Manual   | 1                        |
| Percepção sobre a Área                  | Desvalorização  | 2                        |
| Perspectiva de Futuro                   | Compromisso com a transformação da realidade                        | 1                        |
|   | Descompromisso com a transformação da realidade                     | 10                       |
| Reclamação                              | Cobrança da Chefia  | 4                        |
|   | Chefia não ouve os colaboradores                                    | 1                        |

De acordo com a pesquisa de clima organizacional dos Correios de 2005, o índice de favorabilidade do fator Natureza do Trabalho foi baixo. Assim sendo, confirma-se com este trabalho que a percepção sobre a natureza do trabalho não é favorável.

Em contrapartida a categoria Imagem Institucional aparece com altos índices tanto na pesquisa de clima organizacional 2005 dos Correios como nesta pesquisa. Este fenômeno que acontece na empresa é bastante interessante, pois os trabalhadores, de um modo geral, não se identificam com o trabalho, mas a imagem institucional da empresa é alta. Parece ser criada uma imagem abstrata da empresa, uma entidade grande e inalcançável, sendo que a empresa são os próprios trabalhadores. Esta imagem criada, provavelmente influencia no comprometimento dos trabalhadores.

Borges-Andrade (1994) apresenta uma síntese de uma dezena de trabalhos realizados entre 1989 e 1993, totalizando 3684 indivíduos, em 41 organizações. Todos os estudos se basearam na base afetiva do comprometimento organizacional.

Os mais importantes antecedentes de comprometimento encontrados são as oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional; sistema justo de promoção e influência da instituição no país. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma instituição com forte influência no país. Pesquisas mostram que os Correios aparecem em segundo lugar nas instituições confiáveis, vindo apenas depois da família. Isso explica porque os trabalhadores, mesmo avaliando a natureza do seu trabalho como algo negativo, ainda assim, mostra-se comprometido e avaliam positivamente a Imagem Institucional da empresa.

Os temas inseridos na categoria Imagem Institucional são a alta ou baixa identificação, sendo a grande maioria das expressões mostrando uma alta identificação com a empresa. A seguir estão algumas falas sobre esse assunto:

*“O trabalho é depressivo, neurótico. Quem chega de casa bem, quando chega aqui já começa a sentir ... é uma coisa.”*

*“Pra mim, a rotina daqui, ela é desgastante, nós no dia-a-dia vemos tantas coisas que acaba nos frustrando, nos deixando desmotivadas mesmo”.*

*“Com relação a essa questão de carga, a chefia não tem, sei lá, uma distribuição de serviço”.*

*“Eu vou dar 10 pra empresa, porque senão tivesse a empresa eu não estaria nela”.*

*“Eu sou realista também. O Correio é uma grande empresa. Aqui realmente tem um aparato muito bom, em termos de emprego, você tá seguro”.*

*“Bem, a empresa como um todo ela é muito boa. Os projetos, os programas da empresa são excelentes”.*

Na categoria Atuação da Chefia o tema que aparece com maior frequência é a desorganização da chefia, vindo logo em seguida a falta de respeito e a expectativa dos colaboradores em obter um diálogo com a chefia. Outros temas que surgiram foram: a competitividade entre a chefia, a desorganização da chefia, a expectativa de ser ouvido, a insatisfação com a gerência e o tratamento desigual.

Neste grupo observa-se o mesmo fenômeno observado no grupo 1, onde a categoria “Atuação da Chefia” é avaliada negativamente, enquanto que a categoria “Equipe de Trabalho” é avaliada positivamente. Na categoria “Equipe de Trabalho”, todos os participantes concordaram que existe um bom relacionamento entre as pessoas da equipe. Assim, parece que a equipe de trabalho tenta compensar a atuação da chefia. As verbalizações que ilustram essa compensação são apresentadas a seguir:

*“Agora o desfavorável eu acho que é a desorganização da chefia talvez”.*

*“O que acontece é o que ele falou: ó, se vira aí e viram as costas e somem.”*

*“Porque aqui é cheio de dono. Cada um quer mandar mais do que o outro. E ele manda e desmanda e faz”.*

*“O grupo de trabalho é bom”.*

*“Pra mim o que tem de favorável é os colegas de trabalho”.*

Neste segundo grupo surgiram questões que não apareceram no primeiro, tais grupo como o aprimoramento do serviço, a avaliação de desempenho, a centralidade do trabalho e a

perspectiva de futuro. Na categoria “Avaliação de Desempenho”, os participantes disseram haver uma incoerência entre os critérios de avaliação e a prática de trabalho. Com a categoria “Centralidade do Trabalho”, foi observado que o trabalho é central na vida da grande maioria dos trabalhadores participantes. Já a categoria “Perspectiva de Futuro” mostra um descompromisso desses trabalhadores com a transformação da realidade, ou seja, os participantes não se mostram preocupados em fazer algo para melhorar e transformar a sua realidade.

Na categoria “Reclamação”, o tema que mais sobressaiu foi a cobrança da chefia, aparecendo verbalizações tais como: *“Isso é uma coisa que acontece muito aqui. Às vezes a chefia aqui cobra muito de quem é mais esforçado.”* Além disso, neste grupo também emergiu uma questão sobre a percepção da área, que da mesma forma que no grupo 1, é uma percepção desvalorizada. Um exemplo disso pode ser visto na fala a seguir: *“Que tem tantas áreas boas, porque a área operacional é péssima, mas existe muitas áreas boas dentro da empresa, existe sim, eu sei que existe.”*

A categoria Comunicação foi abordada de forma semelhante ao grupo 1. Os participantes disseram que a comunicação na empresa é falha. Além disso, existe um constante atraso na comunicação e uma grande desinformação dos próprios colaboradores. A expressão sobre a comunicação da empresa pode ser observada nas falas a seguir:

*“Nós trabalhamos numa empresa de comunicação, mas a comunicação aqui é muito falha”.*

*“Com relação a comunicação aqui, na época da eleição da CIPA. Quando a gente foi saber que era a eleição da CIPA foi cinco horas da tarde do dia da eleição.”*

*“Nós temos também um produto novo que muitas vezes nós não sabemos explicar com o produto que nós estamos trabalhando. Que o cliente chega ah, eu quero mandar um SEDEX pra tal país. Você não sabe informar para o cliente como ele pode postar aquilo”.*

Comparando os dois grupos focais, observou-se que os conteúdos emergidos trataram basicamente as mesmas questões, com exceção dos assuntos que surgiram de acordo com a necessidade de cada grupo. Os temas relacionados com a atuação da chefia, equipe de trabalho e comunicação foram muito abordados em ambos os grupo.



Assim como o fator “Atuação da Chefia” e a “Equipe de Trabalho” apresentam uma relação inicialmente direta, mas a partir de um determinado ponto das duas retas de forma inversa, conforme já comentado anteriormente, pode-se avaliar que além dessa relação os fatores “Atuação da Chefia” e “Comunicação” também se relacionam. O conteúdo que apareceu com frequência no decorrer das discussões dos dois grupos foi a falta de diálogo entre a chefia e seus subordinados. Diante disso, conclui-se que a falta de comunicação pode influenciar fortemente no clima organizacional desta unidade.

Tamayo (1999) diz que cada empregado atribui um sentido ao contexto que está inserido e os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional. Com a aplicação do grupo focal, viu-se claramente essa construção de significados compartilhados. Não foi analisada apenas a fala individual de cada um, mas sim a percepção que os participantes foram construindo juntos.

Todos os aspectos que foram avaliados negativamente levaram a uma desmotivação dos empregados dessa unidade. Diversas vezes eles mencionaram sua insatisfação e tristeza com seu ambiente total de trabalho. Em uma fala, um participante declara a insatisfação com o trabalho quando diz: *“O índice de insatisfação entre os funcionários é grande, sabe?”*.

Isso afeta diretamente o desempenho dos funcionários, indo ao encontro a definição de clima organizacional proposta por Tamayo (1999), ao afirmar que o clima organizacional decorre das percepções compartilhadas do ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização.

Uma outra questão que apareceu nos grupos foi o modo como os próprios trabalhadores percebem a sua área de trabalho dentro da empresa. Eles a percebem como uma área discriminada e segundo Tamayo (1999), o indivíduo se comporta de acordo com o que percebe. Se ele percebe a sua área de trabalho como inferior, possivelmente irá agir como se fosse inferior.

Refletindo mais sobre esse assunto, diante dos conteúdos verbalizados pelos grupos, pode-se pensar de uma outra forma. Os trabalhadores avaliaram o seu ambiente total de trabalho muito negativamente e atribuíram todos os problemas, principalmente à empresa. Porém, eles parecem ter uma postura passiva e descompromissada diante disso tudo e não falaram sobre o que eles poderiam fazer para melhorar essa situação.

De modo geral, ao observar os índices de favorabilidade da área de tratamento e encaminhamento na pesquisa de clima organizacional 2005 dos Correios (vide Tabela 3), percebe-se que os fatores com índices mais desfavoráveis são a “Atuação da Chefia”, a “Comunicação”, o “Ambiente Físico e Condições de Trabalho” e a “Natureza do Trabalho”. Assim, pode-se verificar na presente pesquisa que os mesmos fatores foram avaliados mais negativamente pelos trabalhadores dessa área, sendo descritos mais detalhadamente na pesquisa qualitativa.

## 5 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho procurou-se conhecer a avaliação que os empregados da área de tratamento e encaminhamento fazem sobre a empresa e o seu ambiente de trabalho, assim como as relações entre pares e superiores através de uma investigação adotando metodologia de pesquisa qualitativa, com o uso da técnica de grupo focal.

O interesse por essa investigação surgiu tendo em vista os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada nos Correios em 2005. Ela mostrou que os empregados lotados na área de tratamento e encaminhamento da empresa apresentam resultados inferiores aos das demais áreas. Os conteúdos obtidos com a realização dos grupos focais corroboram os resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa no ano de 2005, e contribuem para a sua interpretação.

A literatura consultada evidencia a existência de um clima organizacional agradável para a obtenção de bons desempenhos, interações positivas e produtivas, satisfação dos clientes, tanto interno quanto externo, dentro de um processo dinâmico e contínuo de estruturação com práticas organizacionais.

A técnica utilizada foi de grande valia para a obtenção de dados consistentes, pois foi criado pelos grupos focais, espaços de significação, resultando em uma percepção compartilhada pelos participantes a respeito dos diversos temas abordados.

A pesquisa de clima organizacional realizada pelos Correios em 2005 evidenciou 11 fatores: “Ambiente Físico e Condições de Trabalho”, “Atuação da Chefia”, “Benefícios”, “Comunicação”, “Educação e Crescimento Profissional”, “Equipe de Trabalho”, “Imagem Institucional”, “Integração Empregado-Empresa”, “Natureza do Trabalho”, “Relacionamento entre áreas” e “Remuneração”.

Com a realização de uma pesquisa qualitativa, conseguiu-se obter questões relevantes para os empregados, não alcançadas com a pesquisa quantitativa. Além daquelas evidenciadas pela pesquisa quantitativa, encontraram-se novas questões, como a mudança, o aprimoramento do serviço, a percepção sobre a área e a perspectiva de futuro.

Este trabalho mostrou a importância e efetividade de uma pesquisa qualitativa de clima organizacional. A pesquisa qualitativa consegue descobrir com mais detalhes o que realmente está ocorrendo no local de trabalho, mas antes é necessária uma pesquisa quantitativa para

pontuar onde exatamente estão os maiores problemas. Rey (2005) defende a importância de uma pesquisa qualitativa e afirma que “a conversação espontânea em que cresce a intimidade entre os sujeitos participantes cria uma atmosfera natural, humanizada, que estimula a participação e leva a uma teia de relação que se aproxima à trama das relações em que o sujeito se expressa em sua vida cotidiana”. (p.87). Assim, percebe-se que a pesquisa qualitativa é um instrumento útil na expressão do cotidiano dos empregados em seu contexto de trabalho.

De maneira geral, o processo construtivo do discurso realizado nos grupos focais, levou à observação de importantes aspectos do clima organizacional. O primeiro aspecto foi a questão da mudança. A mudança organizacional é uma prática comum em empresas e instituições em todo o mundo. Como a realização do grupo focal foi realizada apenas uma semana depois da implementação da mudança na unidade, os empregados da área de tratamento e encaminhamento da empresa mostravam-se bastante resistentes a mudança. Isso evidencia a relevância do manejo das mudanças.

Robbins (2002), nos seus estudos sobre comportamento organizacional, mostra três abordagens para a administração da mudança: o modelo clássico de três etapas de Lewin, a pesquisa-ação e o desenvolvimento organizacional. O modelo de Kurt Lewin afirma que as mudanças bem-sucedidas nas organizações devem seguir três etapas: descongelamento do status quo, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente.

A pesquisa-ação, de acordo com Robbins (2002) refere a um processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma ação de mudança com base no que indicam os dados analisados. O autor explica que desenvolvimento organizacional é um termo que engloba diversas intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

Dessa forma, o gerenciamento das mudanças, ou seja, a forma como o gestor irá lidar com a mudança, é uma questão que precisa ser valorizada dentro de uma empresa. Assim, pode-se tentar amenizar as futuras resistências que podem vir a ocorrer nos empregados. Nesta pesquisa, foi detectada uma resistência dos trabalhadores à questão da mudança de horário imposta para eles no seu turno de trabalho.

O grande motivo para a resistência dos trabalhadores, segundo eles, foi a imposição da chefia, ou seja, eles gostariam de ser ouvidos e disseram que a mudança foi voltada unicamente para o interesse da empresa. De acordo com Campos (1979, citado por Mallmann, 2005), os papéis que os gestores deveriam exercer estão relacionados à mediação de conflitos, à distribuição equitativa de tarefas, ao tratamento justo e isonômico dispensado aos empregados. Porém, os participantes não percebem os gestores dessa forma.

Outro aspecto observado foi a importância do fator Atuação da Chefia, pois foi abordado praticamente o tempo todo durante os encontros. Além disso, parece haver uma compensação entre a categoria Equipe de Trabalho e a Atuação da Chefia. O estudo realizado por Mallmann em 2005 mostra que quanto menor os índices de favorabilidade da Atuação da Chefia, as equipes passam a compensar as deficiências das chefias para conseguir continuar trabalhando.

Tendo em vista a importância da Atuação da Chefia, foram verificados aspectos dessa categoria dentro da categoria comunicação. Os participantes mostraram a necessidade de haver um diálogo entre os colaboradores e a chefia, pois a chefia apresenta-se muito inflexível. Essa falta de diálogo e inflexibilidade da chefia faz com que os trabalhadores verbalizem sentimentos de desvalorização e conseqüentemente de desmotivação para realizar um bom trabalho.

Outro aspecto relevante foi a relação existente entre a natureza do trabalho e a imagem institucional da empresa. Enquanto os empregados avaliaram tão negativamente a natureza do seu trabalho, ao mesmo tempo, eles avaliaram muito positivamente a imagem institucional dos Correios, sendo que a empresa é feita pelo trabalho dos próprios funcionários.

Por fim, consideram-se atingidos os objetivos propostos por este trabalho. Foram investigados e analisados mais detalhadamente os aspectos do clima organizacional em uma área da empresa, cuja avaliação havia apresentado resultados negativos. Com estes dados, tem-se um rico material para a elaboração e execução de planos de melhorias para a área.

Com o intuito de melhorar o clima organizacional da unidade, recomenda-se à empresa adotar algumas ações no sentido de promover a capacitação dos gestores em habilidades que desenvolvam uma maior integração com as suas equipes de trabalho. Recomenda-se que a capacitação envolva temas relacionados com a comunicação, negociação e gestão de conflitos; desenvolver programas continuados, visando a manutenção e melhoria do ambiente físico e das condições de trabalho, tais como a climatização do ambiente, reposição freqüente de materiais, conservação das instalações e dos equipamentos, dentre outros.

Além disso, ações no sentido de melhorar e acelerar a comunicação interna da empresa também se mostram necessárias, fazendo chegar com mais rapidez as informações de interesses da empresa e do empregado.

Recomenda-se, ainda, que o instrumento de pesquisa utilizado pela empresa para a avaliação do clima organizacional (questionário), leve em consideração a questão da mudança organizacional e o impacto que a mesma traz para o dia-a-dia de trabalho dos empregados.

Em relação ao desenvolvimento de futuras pesquisas, tais como a desenvolvida neste trabalho, recomenda-se observar o período de realização do grupo focal, evitando-se realiza-lo quando houver alguma questão impactante na proximidade da aplicação que possa interferir na pesquisa. Outra recomendação diz respeito à transcrição das fitas gravadas durante a realização dos grupos focais. Por ser uma atividade penosa, recomenda-se a utilização de um gravador com alta definição do som, ou a utilização de mais de um gravador, para facilitar na transcrição.

Recomenda-se também manter um maior controle sobre a aleatoriedade na escolha dos participantes. Neste trabalho a escolha dos participantes foi feita pelo chefe da unidade. Porém, este fato não influenciou no resultado do trabalho visto que as verbalizações dos participantes não se mostraram como sendo recomendadas pela chefia.

## GLOSSÁRIO

**Análise fatorial** – estuda as relações entre um conjunto de variáveis, explorando as inter-relações entre todas as variáveis simultaneamente (Diniz, 2000, citado por Mallmann, 2005).

**Alfa de Cronbach** – é um índice que mede a consistência interna dos fatores. O alfa varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, maior será a qualidade da escala, sendo valores a partir de 0,80 considerados consistentes.

**Eigenvalue** - é a medida ou indicador da proporção da variância total que é explicada por cada fator.

**Medida de Adequação da Amostra (KMO)** – estabelece uma comparação entre os coeficientes de correlação parcial e os observados. Os baixos valores de KMO implicam que a correlação existente entre os pares de variáveis não pode ser explicada por outras variáveis, conforme Malhotra (1996, citado por Bandeira, 1999), não favorecendo assim, o emprego da Análise Fatorial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (2001) Manual de Publicação (4.ed.). Porto Alegre: Artmed editora.
- Bandeira, M. L. (1999). Políticas de Recursos Humanos influenciando múltiplos comprometimentos. CEPEAD/UFGM.
- Bardin, L. (1979). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70 Lda.
- Borges-Andrade, J.E. (1994). Conceituação e Mensuração de Comprometimento Organizacional. Temas em Psicologia, 1, 37-47.
- Borges, L.O. & Yamamoto, O.H. O mundo do Trabalho. Em Zanelli, J. C. & Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (orgs) (2004). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
- Chiavenato, I. (1999). Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos (4.ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, F.R. (2002). Clima Organizacional: Um estudo em uma Empresa de Telecomunicações. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.42, n.2, p.95-103, Abril/Junho.
- Gui, R. T. (2003). Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. rPOT, 3 (1), Jan/Jun, p.135-160.
- Gutierrez, L.H.S. (1988). Percepção do Clima Organizacional conforme o Escalão Hierárquico. Revista de Administração de Empresas – RAE, 28(4), p.5-13, Out./Dez.
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M.P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de empresas – RAE, 41 (2), p. 31-45.
- Laros, J. & Puente-Palacios, K.E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. Estudos de Psicologia, 9(1), p.113-119.



Mallmann, M. L. (2005). Atuação da Chefia e Clima Organizacional: o caso de uma empresa de Santa Catarina. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina (FASSESC). Florianópolis.

Marocci, G. & Pozzi, E. (2004). A evolução do clima organizacional. Em: Laner, A. S. & Cruz Jr, J. B. (Orgs.). Repensando as organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 23-62.

Martins, C.F.M. & Oliveira, B. & Silva, C.F. & Pereira, K.C. & Sousa, M.R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. rPOT , 4 (1), Jan-Jun, p.37-60.

Melo, E.A.A. (2006). Vínculo do Trabalhador com a organização: Um estudo de Representações Sociais. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Psicologia. Brasília.

Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (org.) (1999). Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 294p.

Puente-Palacios, K. & Carneiro, B. P. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. rPOT, 5 (1), Jan-Jun, p.45-70.

Puente-Palacios, K.E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração, v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro.

Rego, A. (2002). Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.42, n.1, p.50-63, Jan./Mar.

Rey, F.L.G. (2002). Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Rizzatti, G. (2002). Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. UFSC. Florianópolis.

<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/completos/Gerson%20Rizzatti%20-%20Categorias%20de%20an%20Ellises.doc>. Extraído em 22/09/06

Robbins, S. P. (2002). Comportamento Organizacional. (9.ed.). São Paulo: Pearson Brasil.

Schein, E. H. (1982). Psicologia Organizacional. (3 ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda.

Silva, N. & Zanelli, J.C. Cultura Organizacional. Em Zanelli, J. C. & Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (orgs) (2004). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M.M.M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. Estudos de Psicologia, 7 (Número Especial), 11-18.

Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2000). Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva.

Weber, M. (1864-1920). (2004). A ética protestante e o “espírito” do capitalismo. São Paulo: Companhia da Letras.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Clima Organizacional. (2005). Relatório Geral da Diretoria Regional de Brasília.

\_\_\_\_\_. Institucional. Conheça os Correios. Disponível em [http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/conheca.cfm](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm) Extraído em: 04/09/06.

## **ANEXO: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

Colega,

Chegou a hora de você participar da Pesquisa de Clima Organizacional. Os Correios querem conhecer a opinião dos empregados (as) sobre alguns aspectos que envolvem a relação de trabalho. Isso interessa diretamente a você. **Portanto, sua participação é de fundamental importância.**

Você está recebendo um questionário contendo afirmativas sobre aspectos do seu trabalho e da Empresa. Queremos saber o quanto você concorda ou discorda de cada afirmativa. **Para responder, assinale um “X” no quadro correspondente à sua opinião, em cada item.**

Em caso de erro no preenchimento, faça um círculo na resposta incorreta e marque com um “X” sua nova opção.

**Suas respostas não serão identificadas e serão tratadas confidencialmente.** Portanto, não coloque o seu nome neste caderno e nem faça qualquer identificação no questionário.

Leia atentamente o conteúdo de cada afirmativa e escolha a alternativa que melhor expresse a sua opinião, tomando como referência seu órgão de lotação, seu trabalho e seus colegas. **Com relação à chefia considere o seu chefe imediato, ou seja, aquele que assina o seu GCR.**

Não existe resposta certa ou errada. A qualidade do resultado da pesquisa depende da sua colaboração:

- Marque **apenas uma** resposta para cada item;
- Não deixe nenhum item sem resposta;
- Após responder este questionário, coloque-o no envelope que segue junto, lacre-o e envie-o para a área identificada na etiqueta, por meio do setor administrativo da sua unidade de lotação ou deposite-o em qualquer caixa de coleta até a data limite indicada pela Diretoria Regional.

| ITEM | AFIRMATIVA  | Discordo totalmente | Discordo na maior parte | As vezes concordo às vezes discordo | Concordo na maior parte | Concordo totalmente |
|------|---|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1    | Os meios de comunicação adotados pela Empresa facilitam a divulgação das informações aos empregados.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 2    | As ações realizadas pelo Serviço Social da Empresa, voltadas para os empregados e familiares, são importantes para a melhoria da qualidade de vida. |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 3    | Os móveis e equipamentos de trabalho que utilizo são adequados ao uso.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 4    | Sinto-me estimulado com o trabalho que eu realizo.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 5    | A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 6    | O chefe da minha unidade trata os empregados com respeito.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 7    | As pessoas com quem trabalho dividem informações.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 8    | O chefe da minha unidade transmite aos empregados as informações sobre a Empresa.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 9    | A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional aos empregados.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 10   | A Empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o meu trabalho.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 11   | Estou satisfeito com o trabalho que eu realizo.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 12   | O chefe da minha unidade estimula o autodesenvolvimento dos empregados.   |                     |                         |                                     |                         |                     |

| ITEM | AFIRMATIVA   | Discordo totalmente | Discordo na maior parte | As vezes concordo às vezes discordo | Concordo na maior parte | Concordo totalmente |
|------|--|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 13   | As condições que disponho para realizar o meu trabalho são adequadas à minha saúde.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 14   | A comunicação praticada nos Correios favorece o relacionamento da Empresa com o empregado.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 15   | A remuneração que recebo (salário + benefícios) atende as minhas necessidades.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 16   | O meu trabalho me proporciona oportunidade de realização pessoal.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 17   | De modo geral, meu ambiente de trabalho é agradável, independente das condições do tempo (temperatura, iluminação, ventilação etc.). |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 18   | Minha família valoriza o fato de eu trabalhar na Empresa.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 19   | Na minha unidade as pessoas trabalham de forma integrada.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 20   | A chefia conhece bem o trabalho da minha unidade.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 21   | A carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 22   | As áreas da Empresa trabalham dentro de um espírito de colaboração e cooperação.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 23   | O resultado do meu trabalho é reconhecido pelo chefe da minha unidade.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 24   | Os empregados confiam nas informações comunicadas pela Empresa.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 25   | O chefe da minha unidade está aberto a críticas e sugestões.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 26   | No meu local de trabalho as pessoas têm bom relacionamento.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 27   | Recebo do chefe da minha unidade o apoio necessário para realizar as minhas tarefas.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 28   | Confio nas pessoas com quem trabalho.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 29   | A Empresa oferece oportunidades de treinamento aos empregados.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 30   | O espaço físico do meu local de trabalho atende às condições para execução das tarefas.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 31   | A remuneração paga pela Empresa (salário + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.                                    |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 32   | O chefe da minha unidade negocia as metas de trabalho com os empregados.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 33   | Consigo conciliar de modo satisfatória minha vida pessoal. com a minha carga de trabalho..   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 34   | Sinto-me integrado à minha equipe de trabalho.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 35   | Meus amigos e vizinhos admiram a Empresa onde eu trabalho.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 36   | As pessoas da minha unidade de trabalho se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.                                    |                     |                         |                                     |                         |                     |

| ITEM | AFIRMATIVA  | Discordo totalmente | Discordo na maior parte | As vezes concordo às vezes discordo | Concordo na maior parte | Concordo totalmente |
|------|---|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 37   | Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.                              |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 38   | Há um bom relacionamento entre as áreas da Empresa  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 39   | Disponho dos materiais, formulários e produtos necessários para a execução do meu trabalho.                                     |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 40   | Estou satisfeito com a assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 41   | Estou satisfeito com a assistência odontológica oferecida pela Empresa.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 42   | Estou satisfeito com os demais benefícios oferecidos pela Empresa.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 43   | O trabalho que eu realizo é valorizado pelos clientes, amigos e familiares.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 44   | Tenho confiança para falar de problemas com o chefe da minha unidade  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 45   | O chefe da minha unidade trata os empregados com justiça.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 46   | Minha família dá importância às informações da Empresa recebidas em casa.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 47   | Nos Correios os empregados têm oportunidade de participar das atividades de integração (lazer, esporte, cultura)                |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 48   | Os empregados dos Correios têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a Empresa.                                      |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 49   | A minha remuneração (salário + benefícios) está compatível com as atividades que exerço.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 50   | A comunicação praticada nos Correios ajuda os empregados entenderem a relação do seu trabalho com objetivos e metas da Empresa. |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 51   | Recomendo a Empresa como um bom lugar para trabalhar.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 52   | Há respeito entre as pessoas no meu local de trabalho.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 53   | Considero que as atividades de integração (lazer, esporte, cultura) contribuem para a melhoria do clima de trabalho na Empresa. |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 54   | As áreas da Empresa trabalham de forma integrada visando atingir os objetivos organizacionais.                                  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 55   | As condições de segurança física relacionadas com a execução do meu trabalho são adequadas.                                     |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 56   | O chefe da minha unidade dedica tempo para discutir problemas ligados ao trabalho.  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 57   | A chefia participa da solução das situações de conflito na minha unidade.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 58   | A Empresa tem uma imagem positiva junto à comunidade.   |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 59   | As atividades de integração (lazer, esporte, cultura) favorecem a aproximação do Empregado com a Empresa.                       |                     |                         |                                     |                         |                     |

**VERIFIQUE SE TODOS OS ITENS FORAM RESPONDIDOS**

## **ATENÇÃO**

**Os três itens seguintes só devem ser respondidos pelos(as) empregados(as) que usam uniforme fornecido pela Empresa durante o seu trabalho.**

| ITEM | <b>AFIRMATIVA</b>   | Discordo totalmente | Discordo na maior parte | Às vezes concordo às vezes discordo | Concordo na maior parte | Concordo totalmente |
|------|---|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 60   | As peças do meu uniforme são de boa qualidade.                  |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 61   | Os uniformes fornecidos pela Empresa são adequados ao trabalho. |                     |                         |                                     |                         |                     |
| 62   | Os uniformes são fornecidos dentro do prazo.                    |                     |                         |                                     |                         |                     |

### **63. Unidade de lotação do empregado.**

**ATENÇÃO**



O código abaixo não identifica o empregado. As respostas dos empregados serão tratadas coletivamente. Só serão produzidos relatórios individualizados para unidades que tiverem mais de 10 questionários respondidos. Os resultados das unidades com menos de 10 questionários serão agrupados à unidade superior, de acordo com a estrutura da Diretoria Regional.

**Obrigado pela sua colaboração**